



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

LETÍCIA RIBEIRO DE MORAIS

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS SOBRE A
SATISFAÇÃO COM O DESEMPENHO DOS
COLABORADORES DO SENADO FEDERAL**

Brasília – DF

2018

LETÍCIA RIBEIRO DE MORAIS

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS SOBRE A SATISFAÇÃO COM
O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO SENADO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Doutor, Edgar Reyes
Junior

Brasília – DF

2018

LETÍCIA RIBEIRO DE MORAIS

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS SOBRE A SATISFAÇÃO COM
O DESEMPENHO DOS COLABORADORES DO SENADO FEDERAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de
Administração da Universidade de Brasília da aluna

Letícia Ribeiro de Moraes

Doutor, Edgar Reyes Junior
Professor-Orientador

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses,
Professora-Examinadora

Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt,
Professora-Examinadora

Brasília, 26 de Junho de 2018

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me dado o dom da vida, por me reerguer quando me faltou coragem e fé. Agradeço a meus pais, José e Iraci, que mesmo com as dificuldades me incentivaram a sonhar, aos meus irmãos Henrique e Laícia, por sempre me apoiarem, assim como toda a família. A minha madrinha, Francisca, que me ensinou a lutar por meus sonhos, e a minha tia/madrinha Eliete, gratidão eterna. Foi com ela que aprendi o valor do conhecimento e, se não fosse seu amor e cuidado, não teria chegado até aqui. Agradeço a minha avó Francisca, por todo amor e cuidado, e ao meu namorado Elton, por aguentar minha chatice e estresse. Obrigada por não ter desistido. Agradeço aos amigos que me acompanharam nessa jornada, com vocês a caminhada ficou mais alegre. Agradeço ao professor Edgar pelos ensinamentos e os conselhos nas horas certas. Agradeço aos colaboradores do Senado que me receberam bem, especialmente o Diretor da SEGP e o Coordenador de Administração de Pessoal.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo estudar as relações interpessoais associadas à satisfação com o desempenho dos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) do Senado Federal. Para tanto foi analisada a estrutura sociodemográfica dos atores, de modo a compreender suas características, assim como os meios que promovem a construção dos relacionamentos entre os membros das equipes. Para isso, foi necessário mapear a estrutura sociorrelacional da secretaria, destacando os atores mais centrais, assim como os fatores que estão associados à percepção de desempenho dos colaboradores. Para que a proposta fosse consolidada realizaram-se entrevistas com os colaboradores da SEGP e, para as análises, utilizou-se o método misto, quanti-qualitativo, bem como a análise de redes sociais, correlações e regressões lineares. Conforme o mapeamento da rede de relacionamento, foi possível observar que as relações interpessoais influenciam o desempenho dos colaboradores. Verificou-se que os colaboradores ocupantes de cargos de chefia são os atores mais centrais da rede estabelecida na SEGP. Observaram-se também os fatores mais associados à percepção de sucesso profissional dos colaboradores são: bom relacionamento e domínio das tarefas, ou seja, as pessoas que melhor se relacionam e as que dominam bem o que fazem possuem maior propensão a ter sucesso profissional. Constatou-se ainda que o cargo possui influência no desempenho dos colaboradores em relação à satisfação com o reconhecimento, pois, quanto maior o cargo menor a satisfação com o reconhecimento e que os atores com maiores centralidades de grau são os mais satisfeitos com o desempenho, enquanto os colaboradores com menor centralidade de intermediação estão mais satisfeitos com o desempenho da tarefa. Outra observação foi a de que, quanto maior a centralidade geodésica, maior a satisfação com o desempenho da tarefa.

Palavras-chave: Desempenho. Relações Interpessoais. Redes Sociais.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Configuração de cargos - SEGP	36
TABELA 2 – Distribuição de respondentes por gênero.....	41
TABELA 3 – Fatores relacionados ao sucesso	46
TABELA 4 – Centralidade dos atores entrevistados.....	50
TABELA 5 – Centralidade dos atores não entrevistados	53
TABELA 6 – Fatores associados ao desempenho.....	57
TABELA 7 – Percepções de desempenho x cargo.....	61
TABELA 8 – Correlação de Pearson	65
TABELA 9 – Análise de regressão linear da satisfação com reconhecimento	65
TABELA 10 – Análise de regressão linear da satisfação com a tarefa.....	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Escala Likert.....	36
QUADRO 2 – Fatores que afetam o desempenho.....	37

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Formação universitária ou em curso dos respondentes.....	42
GRÁFICO 2 – Tempo de serviço no Senado Federal	43
GRÁFICO 3 – Tempo de serviço no setor	44
GRÁFICO 4 – Rotatividade entre setores	45
GRÁFICO 5 – Motivação do surgimento das relações	46
GRÁFICO 6 – Fatores que afetam o desempenho	58
GRÁFICO 7 – Autoavaliação.....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Rede de relacionamento da SEGP	49
FIGURA 2 – Rede de relacionamentos por setor	55
FIGURA 3 – Relações entre setores	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARS - Análise de Redes Sociais

CAI – Capital Associated Industries

CCJ – Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania

COAPES – Coordenação de Pessoal

IES – Instituição de ensino superior

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

PCA – Análise dos componentes principais

SEGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SEFREQ – Serviço de Frequência

SEDDEV – Serviço de Direitos e Deveres

SGEST – Serviço de Gestão de Estagiários

SERCOPE – Serviço de Registro e Controle de Pessoal Efetivo

UNB – Universidade de Brasília

UNICEUB – Centro Universitário de Brasília

UNIP – Universidade Paulista

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problematização.....	13
1.2	Objetivo geral.....	14
1.3	Objetivos específicos	14
1.4	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	Desempenho.....	16
2.1.1	Avaliação de desempenho	17
2.1.2	Avaliação de desempenho no setor público	19
2.2	Redes de relacionamentos	22
2.2.1	Relações interpessoais	24
2.2.2	Confiança.....	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	31
3.2	Caracterização do Senado Federal	33
3.3	População e definição de amostra.....	34
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	36
3.5	Procedimentos de análise de dados	38
4	RESULTADO E DISCUSSÃO	41
4.1	Perfil da amostra	41
4.1.1	Gênero	41
4.1.2	Formação.....	41
4.1.3	Tempo de serviço no Senado Federal.....	43
4.1.4	Tempo de serviço no setor.....	43
4.1.5	Surgimento das relações interpessoais	45
4.2	Determinantes do poder relacional	46
4.3	Redes de relacionamento	49
4.4.1	Poder relacional.....	50
4.4.2	Análises das relações intersetoriais da SEGP.....	54
4.4.2	Análises de subgrupos	55
4.5	Determinantes do desempenho	56
4.5.1	Autoavaliação.....	59
4.5.2	Relações entre poder relacional e desempenho profissional	61
4.5.3	Análise correlacional do desempenho	64

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	69
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO	79

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problematização

Um bom relacionamento organizacional pode ser considerado pré-requisito para toda e qualquer organização que pretende alcançar níveis mais elevados de desempenho. Para assimilar essa associação, é preciso entender como as relações interpessoais surgem no ambiente organizacional. Para Rissi (2013), as relações surgem em decorrência das interações recíprocas entre duas ou mais pessoas, sendo a confiança ponto central dessas relações. A confiança pode ser compreendida por meio de três elementos básicos: expectativa, ação e risco.

Segundo Robbins (2005), a confiança é fundamentada na identificação pessoal, na qual as partes possuem uma relação íntima, de maneira que os pares compreendam seus desejos e suas necessidades. Essa confiança pode ser tão profunda ao ponto de uma pessoa agir em nome da outra. Existe uma relação de lealdade inquestionável.

Assim, para compreender o desempenho como forte aliado do desenvolvimento das organizações, de modo a ser reconhecido como um motor na geração de valor nas instituições, é necessário averiguar as relações interpessoais e sua estrutura dentro das instituições. Do mesmo modo, devem-se considerar as diversas variáveis que rodeiam a avaliação de desempenho. Conforme Faria (2014), a avaliação de desempenho é um meio que promove capacitações, movimentações de colaboradores, aumento de gratificações e promoções.

As associações entre a avaliação de desempenho e as estruturas relacionais desenvolvidas nas organizações são o ponto de partida para a compreensão de variáveis que estão presentes no ambiente organizacional. E que impactam, de alguma forma, o desempenho, por meio do processo de execução de tarefas, conflitos de opiniões e/ou aspectos negativos produzidos pelas redes informais de comunicação. A estrutura relacional de qualquer organização diz muito sobre as percepções de desempenho, reputação e confiança entre os pares.

As relações informais dentro das instituições são notórias, tendo em vista a existência de diversos fatores que acometem os colaboradores no ambiente de trabalho. As redes de rumores exercem papel fundamental para o estabelecimento das relações informais e englobam três características principais, sendo uma delas o interesse pessoal, o que significa dizer que os atores usam essas redes em benefício próprio (ROBBINS, 2005). Partindo desse pressuposto, é possível compreender como as relações interpessoais podem estar associadas

ao desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

Estudar as relações interpessoais possibilita decifrar aspectos que possam ajudar a entender como as redes sociais interferem nas organizações. Muitas vezes as interações entre os atores de uma rede podem ser refletidas no desempenho organizacional. As redes de relacionamento são o ponto central para entender como as percepções de cada ator mudam conforme mudam os indivíduos que estão interagindo e como se modificam as percepções sobre desempenho com base em determinadas atribuições ou no reconhecimento das atividades executadas.

Existem diversas maneiras de medir o desempenho dos indivíduos, e cada organização cria suas próprias ferramentas, de acordo com suas necessidades. Ao destacar a esfera pública para estudo é plausível que existam divergências em comparação com as ferramentas aplicadas no setor privado, partindo do pressuposto de que há peculiaridades e nuances ao analisar o setor público. O estudo então se propõe a responder à seguinte pergunta: *Como as relações interpessoais afetam a satisfação com o desempenho dos colaboradores do Senado Federal?*

1.2 Objetivo geral

Analisar a influência das relações interpessoais no desempenho dos colaboradores do Senado Federal.

1.3 Objetivos específicos

- I. Analisar as características sociodemográficas dos respondentes;
- II. Mapear as relações interpessoais dos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP);
- III. Associar a estrutura das relações interpessoais dos colaboradores à satisfação com o desempenho;

1.4 Justificativa

O indivíduo é programado para crescer, amadurecer, ter uma formação e trabalhar, porém, durante essas fases, as pessoas criam vínculos, formam, além de suas personalidades, redes de contatos que podem se estender por toda a vida. De acordo com Lucena (1977), o homem contemporâneo passa maior parte do tempo em que está acordado em ambientes de trabalho. Isso enfatiza as perspectivas e a importância de se estudar as redes sociais formadas pelos indivíduos, principalmente no ambiente de trabalho.

Partindo desse pressuposto, é compreensível que as pessoas desenvolvam vínculos no ambiente de trabalho, seja por meio das interações formais ou informais. Essas interações podem ultrapassar as fronteiras do trabalho, estabelecendo entre os indivíduos uma relação de confiança e cumplicidade. Compreender como são formadas essas redes de relacionamento é um dos passos para se entender a importância de manter laços de afinidade nas organizações, assim como para se compreender como a estrutura relacional influencia os resultados que a organização produz, sendo eles de grande ou pequeno impacto. Granovetter (2007) destaca que uma das questões clássicas relacionadas à teoria social refere-se à busca pela compreensão de como os comportamentos e as instituições são afetadas pelas relações sociais.

A construção da análise das redes sociais não é compreendida como uma teoria formal ou unitária, em que são especificadas leis, proposições ou correlações, mas como uma estratégia ampla em que é possível compreender a estrutura social (EMIRBAYER; GOODWIN, 1994).

Analisar como as interações entre os indivíduos ocorrem em uma instituição como o Senado Federal permite o desenvolvimento de novos estudos que possam explicar como instituições públicas e/ou privadas são atingidas pelas estruturas formais ou informais estabelecidas em seus ambientes.

É possível estimar e buscar compreender como as redes de contatos interferem na vida dos indivíduos. As redes sociais incluem tanto a perspectiva digital e *online* como os relacionamentos presenciais, tais como associações políticas. As redes de contatos podem proporcionar oportunidade aos indivíduos. As redes sociais, tais como *Facebook* e *LinkedIn*, baseiam suas redes de contatos de maneira diferente das estabelecidas fora do ambiente virtual, porém propagam a mesma afirmativa: “Não é o que você conhece, mas quem você conhece” (SCOTT, 2000). Uma vez que essa afirmativa dissemina o conhecimento de muitas práticas na sociedade, principalmente, em órgãos públicos, em que oportunidades de trabalho, promoções e capacitações estão mais associadas a rede de contato que o indivíduo possui do que sua real capacidade produtiva.

Seguindo essa perspectiva, compreender como as redes de contato influenciam o comportamento dos colaboradores em seu ambiente de trabalho e a organização é um passo fundamental para desvendar como determinadas ações e percepções ocorrem no ambiente organizacional e quais são seus impactos.

A instituição escolhida para o estudo tem finalidade política e cria expectativas na sociedade. Com esse propósito, é possível avaliar como as relações interpessoais estruturadas podem estar relacionadas ao desempenho dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo trazer conceitos a respeito do desempenho, avaliação de desempenho e do desempenho na esfera pública, bem como os aspectos relacionadas as redes de relacionamentos tais como a confiança percebidas entre os pares e as relações interpessoais que os indivíduos constroem, sejam elas formais ou informais no ambiente de trabalho.

2.1 Desempenho

O desempenho é caracterizado como a atuação do empregado frente ao cargo que ocupa na organização, levando em conta as responsabilidades, as atividades e as tarefas que lhe são atribuídas por força do cargo. Assim, o desempenho é resultado das atribuições que desempenha, ou seja, é a comparação entre o que o cargo exige do colaborador e sua efetiva atuação (LUCENA, 1977).

Estudos acerca do desempenho não são recentes. A Escola Clássica e estudos mais antigos, como Tempos e Movimentos, realizados por Taylor, buscaram meios para promover maior eficiência na execução de tarefas e melhor desempenho dos profissionais, produzindo alternativas para inseri-los na organização de maneira saudável (FREITAS, 1977).

Ao observar o desempenho como variável prática, é possível diagnosticá-lo como principal variável de entrada de uma organização e como gerador de valor tanto para a organização como para os colaboradores. Em conjunto com a satisfação e o bem-estar, o desempenho exerce papel fundamental no campo da gestão de pessoas, principalmente na busca de delimitação e de meios para controlar e melhorar o desempenho das organizações. No entanto, do ponto de vista acadêmico, o desempenho é considerado uma variável comportamental capaz de integrar em um único processo de ação dimensões psicossociais, individuais (habilidades, competências, disposições, afetos), interpessoais e situacionais (BENDASSOLLI, 2012).

Na perspectiva de regulação, o desempenho é compreendido como um processo ativo relacionado ao interesse individual que compreende como os indivíduos executam seu trabalho e como se dão os processos individuais que ocorrem quando acontece o desempenho. A perspectiva de regulação associa variáveis que diferenciam os indivíduos segundo seu desempenho (COELHO JUNIOR, 2009).

O desempenho como comportamento sinaliza a necessidade de elencar que tipos de

comportamento efetivamente se associam a resultados organizacionais e se são relevantes, ou seja, explícita as metas e os objetivos fundamentais na organização, principalmente aqueles necessários à avaliação e ao desenvolvimento do desempenho. O desempenho, dessa forma, pode ser compreendido como um comportamento exercido pelos indivíduos, que pode ser observado no ambiente como resultado (BENDASSOLLI, 2012).

Nos últimos anos, estudos acerca da dimensão contextual do desempenho estão sendo aprimorados em dois tipos. O primeiro é o desempenho contextual comportamental, que está ligado diretamente ao funcionamento das organizações e se expressa por meio de características como a espontaneidade e o comportamento de cidadania organizacional. O desempenho contextual pode ser considerado tanto um conjunto uniforme como um construto multidimensional que abrange os indivíduos, as equipes e o contexto de trabalho. O segundo é o comportamento proativo, que está associado a mudanças de processos e a procedimentos organizacionais tais como a autonomia (COELHO JUNIOR, 2009).

Existem implicações ao se buscar definir o desempenho quanto a seu aspecto comportamental e a sua diferenciação em termos de resultado e eficiência, pois o resultado não pode ser considerado desempenho. O resultado consiste no estado ou nas condições de pessoas ou coisas e é modificado pelo desempenho, contribuindo ou distanciando-se do alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, o resultado é consequência do desempenho. Portanto, o desempenho é conduzido por aspectos psicossociais, cognitivos e afetivos, enquanto o resultado é influenciado por oscilações mais amplas. Ao se analisarem as implicações quanto à distinção entre eficiência e desempenho, pode-se determinar a eficiência como avaliação do desempenho. Para isso, é necessário que os critérios para avaliação do resultado sejam elencados anteriormente (BENDASSOLLI, 2012).

2.1.1 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é considerada um instrumento que promove o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações, sendo o desenvolvimento o esforço que cada colaborador realiza para melhorar seu desempenho. Dessa maneira, o colaborador aprimora seus conhecimentos para assumir futuras responsabilidades e demandas mais complexas (LUCENA, 1977).

De acordo com Siqueira (2002), a avaliação de desempenho é essencialmente o processo de apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. A avaliação de desempenho, nesse sentido, foca no *gap* entre os resultados projetados pela organização e o real desempenho do colaborador.

Essa avaliação exerce forte influência na implementação de uma cultura de excelência em qualquer organização. Quando é realizada uma efetiva e rigorosa avaliação dos serviços, tanto dos que os dirigem como dos que os executam, é considerada como ponto fundamental para a concretização de uma nova cultura, focada na eficácia individual e na responsabilidade coletiva (ALVES, 2016).

A concepção da avaliação de desempenho deve estar associada à melhoria do desempenho dos colaboradores, sendo considerada um instrumento estratégico imprescindível para a gestão de recursos humanos, ou seja, é um processo que, quando implementado de maneira correta, permite grande contribuição à organização. A avaliação de desempenho está intimamente relacionada à gestão da qualidade organizacional, já que, ao causar a melhoria da atuação dos trabalhadores, impacta a qualidade e a sustentabilidade das organizações (ALVES, 2016).

No entanto, a realização de uma avaliação de desempenho sem o contexto de imersão, em que os indivíduos compreendam as razões para essa avaliação, os benefícios de se medir o desempenho e como isso pode impactar no ambiente de trabalho, facilita o desvirtuamento do propósito dessa avaliação, causando medo de futuras repreensões, e a torna mero instrumento de controle e de punições – o que, como enfatiza Alves (2016), não deve ser a finalidade da avaliação de desempenho. O conceito de avaliação deve ser desmistificado, sendo esclarecida sua real função dentro da organização. Seja para fins de reforço de competências ou de melhorias necessárias ao desempenho, a avaliação não deve surgir de imediato na organização (SILVA, 2012).

Os objetivos da avaliação de desempenho individual devem estar pautados na melhoria dos resultados dos recursos humanos da organização, às finalidades organizacionais e à estratégia geral da gestão de pessoas. Por meio da avaliação de desempenho dos colaboradores é possível mensurar as áreas de intervenção, tais como as necessidades de treinamento e de remanejamento de pessoal. Seguindo a perspectiva da avaliação de desempenho baseada nos resultados do trabalho, faz-se necessário um compromisso entre chefe e subordinado, em que são compartilhadas as responsabilidades pelos resultados da avaliação de desempenho (NASSUNO, 1998).

Siqueira (2002) destaca, no entanto, que a avaliação de desempenho individual não traz melhorias à organização, uma vez que a organização não fornece mecanismos e oportunidades para que os colaboradores se aprimorem, sendo necessário avaliar o desempenho do trabalho da equipe como um todo. Assim, o correto seria corrigir o sistema de trabalho e avaliar isoladamente os indivíduos.

Lucena (1977) aborda a avaliação de desempenho pautada no desenvolvimento de recursos humanos, que tem por objetivo a definição do grau de contribuição dos colaboradores, assim como a promoção do autoconhecimento do empregado, que desvende as potencialidades e os talentos dos colaboradores para possíveis ocupações de cargos, entre outros objetivos voltados para os indivíduos. Existem objetivos relacionados à manutenção e à continuidade da avaliação de desempenho, como planos de carreira, análises dos resultados, instrumentos adequados, metodologias de planejamento que possam dimensionar a ação sobre os resultados, inventário de carreiras, instrumentos de acompanhamento e controle das políticas e das normas de avaliação de desempenho.

O ambiente organizacional que rege tanto as instituições públicas como as privadas é altamente dinâmico e competitivo, exigindo respostas rápidas e eficazes, por meio do desempenho de qualidade. Isso ocasiona maiores pressões sobre os líderes e gestores, de quem se exige desempenho de alto impacto, ou seja, exige-se desempenho de excelência no que se refere à sobrevivência organizacional (ALVES, 2016).

Em países como os Estados Unidos e o Brasil, a avaliação de desempenho, apesar de ser considerada fundamental para promoções, crescimento pessoal e profissional dos colaboradores e da organização, é tida como instrumento de atrito, insatisfação e frustração, tanto na esfera de quem conduz a avaliação como na dos avaliados. Em muitos casos, a teoria da administração e os administradores culpam o uso de instrumentos e métodos inadequados e o despreparo dos avaliadores pelo insucesso da avaliação de desempenho (BARBOSA, 1996).

Barbosa (1996) destaca o pensamento de Edward Deming, um guru norte-americano, que define a avaliação de desempenho como uma das principais doenças da administração dos assalariados, por ser um sistema arbitrário e injusto que desmoraliza os empregados e diminui o trabalho em equipe. Considera que a avaliação de desempenho causa medo nos avaliados e que, muitas vezes, pode gerar o afastamento do colaborador da instituição.

2.1.2 Avaliação de desempenho no setor público

Por volta das décadas de 1950 e 1970, devido às influências norte-americanas, as mudanças na área de recursos humanos ganharam notoriedade, as organizações buscaram profissionais mais qualificados, a gestão de recursos humanos passou a exercer papel fundamental na seleção e no recrutamento de pessoal, na capacitação, na fixação de salários e benefícios. Nesse mesmo período, discutiram-se temas voltados à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento de sistemas de avaliação de desempenho, a exemplo a avaliação por objetivos (PRADO, 2015).

No setor público, o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, estabeleceu o período de doze meses para o ciclo de avaliação de desempenho dos servidores, conforme critérios e fatores que reflitam as competências dos servidores e as tarefas atribuídas ao cargo que exerce. Além de analisar as metas individuais dos servidores, são considerados fatores como produtividade no trabalho, trabalho em equipe, conhecimento a respeito das técnicas e dos métodos utilizados para a execução das atividades, comprometimento com o trabalho, dentre outros. Ainda são asseguradas gratificações ao servidor público pelo cumprimento dos requisitos e das metas individuais e institucionais, de acordo com a unidade gestora ou com o órgão vinculado (BRASIL, 2010).

O processo de avaliação de desempenho está presente nos debates a respeito das necessidades de avaliar as organizações quanto a seu desempenho, seja no âmbito operacional, no campo das vendas, no setor financeiro ou de recursos humanos, dentre outros. Mesmo que a avaliação de desempenho seja disseminada e usada como aliada do processo de melhoria de gestão nas organizações privadas, no setor público a ferramenta ainda enfrenta resistências. Em alguns órgãos, o processo de avaliação de desempenho está passando pelo processo de implementação e consolidação (PAULI; BIULCHI, 2012). Mas, embora a expansão da implementação da avaliação de desempenho aconteça no setor privado, muitos se baseiam nos instrumentos usados em instituições públicas, a exemplo das organizações militares (PEREIRA, 2014), que é um modelo para muitas instituições.

No Brasil, ainda prevalece a tradição da cultura autoritária, em que os sistemas de avaliação de desempenho, na maioria das vezes, são tratados como ferramentas que irão punir e separar o “joio do trigo” ou pressionar os colaboradores para trabalharem, dando seguimento a uma tradição que não usa avaliação de desempenho como instrumento de melhoria de serviços nem como fonte de capacitação e de motivação dos funcionários (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho na esfera pública pode ser considerada instrumento de gestão de pessoas que fomenta o atingimento dos objetivos estratégicos, sendo associado principalmente ao pagamento de gratificações como forma de estimular o desempenho “acima da média”, de maneira a manter os servidores motivados e eficientes no desempenho de suas atividades (FARIA, 2014).

Ainda assim, o processo de avaliação de desempenho no setor público é fundamental para a melhoria dos serviços prestados à população, porém, muitas vezes, vincula-se somente a bonificações e aos sistemas instalados nas organizações públicas, como o coleguismo, que resulta em custos para a administração pública e na falha da ferramenta de avaliação de

desempenho (PACHECO, 2009).

Tramita no Senado Federal o Projeto de Lei Complementar nº 116, de 2017, já aprovado pela Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania (CCJ). A proposta, de autoria da senadora Maria do Carmo Alves, consiste na demissão de servidor público por insuficiência de desempenho. O projeto de lei não faz distinção entre os Poderes, sendo aplicado aos níveis federal, estadual e municipal. A proposta é que o desempenho do servidor seja avaliado anualmente por meio de uma comissão avaliadora, que deve verificar fatores como a produtividade e a qualidade do serviço prestado. A possibilidade de demissão só será configurada quando o servidor público obtiver conceito N (não atendimento) nas suas duas últimas avaliações ou não atingir o conceito P (atendimento parcial) na média das cinco últimas avaliações, sendo garantido ao servidor o direito ao contraditório e à ampla defesa, com a oportunidade de pedir reconsideração junto ao setor de recursos humanos em até dez dias após a divulgação do seu desempenho funcional. (CCJ..., 2017).

Segundo Nassuno (1998), a avaliação de desempenho ganhou proporções maiores devido principalmente à necessidade de melhorias no atendimento à sociedade e nos resultados institucionais. A incorporação de gratificações ou punições em razão do desempenho do colaborador é variável antiga na esfera pública brasileira, porém o surgimento de um novo mecanismo que possibilita a demissão por insuficiência de desempenho gera maior efetividade da administração de pessoal.

Behn (2003) cita a avaliação de desempenho como meio para captação de recursos financeiros por parte dos servidores públicos, apesar de considerar que os incentivos financeiros não resolvem todos os problemas. Segundo o autor, a avaliação de desempenho proporciona noções aos gerentes a respeito dos aspectos a serem melhorados dentro da organização, como estratégias gerais de gerenciamento e medidas de desempenho para avaliar, controlar, orçar, motivar, promover, celebrar, aprender e melhorar o desempenho.

Ao realizar uma pesquisa com funcionários públicos de uma instituição de ensino superior IES, Feitosa e Lima (2016) identificaram características que influenciam o desempenho dos servidores. Os colaboradores que responderam aos questionamentos destacaram a importância da existência de um plano de carreira como um aspecto motivacional para a avaliação de desempenho, ou seja, eles se sentem motivados a obter melhor desempenho quando sabem que podem progredir na carreira. Outro fator são os incentivos financeiros, os quais, apesar de sua relevância, nem sempre motivam os servidores se não estiverem aliados a outros incentivos. Os colaboradores também apontaram que são mais produtivos sem a existência constante de supervisão e de ações punitivas.

Estudos realizados por Prado (2015) acerca da avaliação de desempenho no poder judiciário brasileiro, especificamente em um Tribunal de Justiça, demonstra que, mesmo com um índice considerável de concordância a respeito da avaliação de desempenho por parte de seus avaliados, muitos colaboradores ainda foram neutros quando questionados sobre a melhoria do desempenho após a implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Em estudos mais genéricos, alguns participantes consideraram que a avaliação de desempenho não trouxe melhorias significativas ao desempenho funcional dos colaboradores.

Ao analisar estudos a respeito da concepção da avaliação de desempenho em determinado órgão público e de suas possíveis melhorias no desempenho, Oliveira et al. (2013) revelou o desejo dos colaboradores pela implantação de um sistema de avaliação de desempenho. Os entrevistados foram enfáticos quanto aos benefícios que a avaliação pode gerar às perspectivas administrativas e operacionais. Foram levantados também aspectos como um olhar mais amplo aos funcionários, a valorização e os incentivos além da remuneração. É perceptível que os funcionários são favoráveis a um sistema de avaliação de desempenho, pois consideram que esse sistema traz melhores resultados tanto para a organização como para os trabalhadores.

2.2 Redes de relacionamentos

É importante compreender o homem como ser social que vive em constante interação com diversos elementos que o rodeiam, tais como pessoas, grupos, instituições, papéis sociais, entre outros. O comportamento social do homem e suas interações têm como pressuposto a perspectiva de rede (SILVA; FIALHO; SARAGOÇA, 2013). O conceito de rede pode ser compreendido como um sistema de nodos e elos, ou seja, uma estrutura sem fronteiras, uma comunidade não geográfica, um sistema de apoio ou um sistema físico que se parece com uma árvore ou uma rede. Desse modo, as redes sociais representam um conjunto de membros autônomos, que unem ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados (MARTELETO, 2001).

Reyes Junior (2012) descreve as redes como um conjunto de laços fracos, nos quais as pessoas não estão completamente unidas umas às outras, e destaca que, em vez de transformar os laços fracos em fortes, os atores que buscam se consolidar dentro de uma rede devem procurar estabelecer novas relações com atores que possuem acesso a novos subconjuntos da rede.

Silva, Fialho e Saragoça (2013) descrevem as redes sociais como estruturas de laços

específicos entre os atores sociais. As redes de comunicação envolvem a linguagem simbólica, os limites culturais e as relações de poder. Nos últimos anos, as redes sociais têm sido vistas como padrão organizacional, capaz de expressar, por meio da sua arquitetura de relações, ideias políticas e econômicas, assim como seu caráter inovador, e têm como missão a resolução de problemas atuais.

Wasserman e Faust (1994) consideram a rede social como uma estrutura social composta por indivíduos conectados entre si ou organizados em “nós” – os contatos sociais que o indivíduo realiza por meio de relações como amizade e parentesco e de interesses que compartilham trocas financeiras, antipatia e prestígio. Tomaél (2007) também caracteriza as redes sociais como o conjunto de pessoas conectadas por amizades, relações de trabalho ou troca de informações.

A fim de estruturar a sociedade em rede, as relações estão presentes na vida dos indivíduos, começando no meio familiar e se estendendo ao meio escolar, à comunidade e ao trabalho. Desse modo, essas relações fortalecem a esfera social (TOMAÉL; ALCARÁ; DI CHIARA, 2005).

Da mesma forma, o estudo das redes sociais está presente em todos os níveis de interação dos indivíduos, do núcleo familiar às relações entre outros países, e exerce papel fundamental na resolução de problemas. Desse modo, as redes sociais podem ser compreendidas desde seu sentido mais simples, como um mapa de laços específicos como a amizade, e são imprescindíveis para mensurar o capital social e analisar o valor que o indivíduo obtém da rede social (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Existe uma valorização dos elos informais e das relações na área de redes sociais, em razão da perda da estrutura hierárquica. As relações informais em redes construídas no ambiente de trabalho são uma forma de organização de estrutura humana presente no cotidiano de muitas pessoas e nos mais diferentes níveis organizacionais modernos. Nos ambientes informais, as redes são iniciadas a partir da consciência de interesses e/ou valores por parte dos membros de uma comunidade. O desenvolvimento de uma rede se dá por diversas motivações, tais como os assuntos que relacionam os níveis de organização social-global, nacional, regional, estadual. Muitas vezes, a participação em uma rede social envolve variáveis como direitos, responsabilidades e diferentes níveis de tomada de decisão (MARTELETO, 2001).

As redes sociais permitem compreender a sociedade de maneira inovadora, a partir dos vínculos relacionais estabelecidos entre os indivíduos. Esses vínculos propiciam e reforçam suas capacidades de atuação, de compartilhamento, de aprendizagem, de captação de recursos

e de mobilização (MARTELETO, 2010). E, em relação à proximidade, Tomaél (2007) afirma que, quanto mais próximas as relações das redes, tanto na esfera de negócios como de amizade, mais fortes serão as ligações e o compartilhamento de informações que são alicerces para a construção do conhecimento.

As redes sociais podem ser baseadas tendo em vista a análise e as descrições de processos sociais, que envolvem conexões que perpassam as fronteiras dos grupos e das categorias. As conexões interpessoais surgem a partir da entrada do indivíduo em um grupo que faz parte de uma rede social. Portanto, à medida que as redes são estudadas, é possível vislumbrar os limites e a estrutura interna dos grupos (BARNES, 1987).

Reyes Junior (2012) destaca a conectividade como fator primordial para a consolidação das redes e das interações no âmbito social e organizacional. A conectividade é estabelecida por meio da pressuposição do comportamento alheio e pode ser explicada pela relação de confiança estabelecida entre os pares.

Assim, pode-se dizer que, ao passo que os atores são compreendidos como entidades sociais, os grupos, como os atores que podem ser dimensionados por meio dos laços estabelecidos e as relações, como os vínculos criados entre os indivíduos, as redes sociais podem ser caracterizadas como os conjuntos de atores e de relações estabelecidas entre eles, destacando-se as informações relacionais imprescindíveis para a criação das redes sociais (WASSERMAN; FAUST, 1994).

2.2.1 Relações interpessoais

A teoria das relações humanas no início do século XX descreveu como a produtividade era associada à maneira como os indivíduos interagiam e se organizavam em grupos. A partir da metade do século XX, os avanços que a globalização permitia e o desenvolvimento de novas tecnologias de informação foram variáveis que exerceram forte contribuição para a ampliação das influências exercidas pelas pessoas nas organizações, devido principalmente ao fato de os acontecimentos terem dimensões maiores, podendo atingir um número de pessoas maior que antigamente (CAMPOS, 2013).

De acordo com Campos (2013), antes da teoria das relações humanas, os padrões buscavam melhorar a performance das fábricas por meio do aprimoramento técnico dos procedimentos, mas não obtinham os resultados esperados. A teoria das relações humanas foi a primeira escola a associar a performance organizacional aos aspectos comportamentais dos indivíduos.

As pessoas em seus processos de interação comunicam-se, simpatizam e sentem

atração, antipatia e aversão, assim como aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram e desenvolvem afeto. As interações humanas são um processo permanente e complexo que se apresentam por meio de comportamentos manifestos e não manifestos, verbais e não verbais, pensamentos, sentimentos, reações mentais e/ou reações corporais. Mesmo ações como virar as costas ou permanecer em silêncio configuram-se como interação, ou seja, o simples fato de “sentir” a presença de outro indivíduo já se configura como uma forma interação (MOSCOVICI, 1985).

Segundo Moscovici (1985), as relações interpessoais surgem em decorrência das interações no âmbito do trabalho, que podem se desenvolver a partir da comunicação, da cooperação, do respeito e da amizade. As interações progredem e, à medida que se desenvolvem, sentimentos diferentes podem surgir, de modo a influenciar as interações e as atividades desenvolvidas pelos indivíduos. O processo de estabelecimento das relações interpessoais não é unilateral, ou seja, tudo o que acontece no relacionamento interpessoal provém de duas fontes: o eu e o(s) outro(s).

À medida que as relações estabelecidas dentro da organização se tornam mais complexas, ocasiona-se um processo de burocratização, ou seja, a formação de normas que restringem as tomadas de decisões, a exemplo de organizações nas quais as chefias são tratadas com reverência e cortesia, enquanto os subordinados são tratados com indiferença, desatenção e descaso (CARVALHO et al., 2015).

Ainda de acordo com o autor, ao analisar as relações nas organizações contemporâneas, observou-se que está cada vez mais difícil manter a subordinação. Partindo do pressuposto de que o poder não é mais centrado em uma única pessoa, agentes externos influenciam fortemente as atividades das organizações e os indivíduos se estruturam em grupos informais, de maneira que se manifestam nas organizações de forma mais diversificada, dificultando a subordinação. Há também variáveis que ocorrem dentro de uma empresa e afetam as relações, tais como a competitividade entre os colegas, a falta de sinceridade nas relações e os abusos do poder das lideranças, sejam formais ou informais (CARVALHO et al., 2015).

Desde crianças, as pessoas são estimuladas a aprender a se adaptar, a obedecer e a seguir os estímulos do ambiente, assim como o impacto do comportamento das pessoas que as rodeiam: pais, professores e colegas. No entanto, precisam também aprender a conviver de maneira respeitosa no ambiente em que estão inseridas. As restrições são diminuídas à medida que os indivíduos são admirados por seu trabalho e por suas habilidades em diversas áreas (CARVALHO et al., 2015).

Uma pessoa dificilmente chegará ao ápice no trabalho sem ajuda ou interferência de outro indivíduo. Desse modo, a organização tem o papel de fomentar a coletividade no trabalho com o intuito de obter relações sérias e de desenvolver relações mais harmoniosas e comunicativas, para que assim os colaboradores melhorem seu desempenho (CARVALHO et al., 2015). A teoria das relações humanas contribuiu com as organizações ao apontar que o sucesso organizacional depende diretamente das pessoas. Dessa forma, a maneira como as organizações tratam e gerenciam os indivíduos e principalmente a forma como as pessoas interagem umas com as outras são fatores determinantes para o sucesso organizacional. No entanto, existe uma distinção entre os objetivos de grupos e os objetivos organizacionais, uma vez que é difícil os indivíduos atingirem certo nível de racionalidade de maneira a garantir empenho exclusivo nos objetivos organizacionais (CAMPOS, 2013)

As organizações buscam manter sobretudo os colaboradores que são aplicados e pontuais, os que demonstram lealdade e esforço na tentativa de reduzir custos, capacidade produtiva e compromisso com os objetivos. Casar as expectativas individuais e as necessidades organizacionais é desafiador, uma vez que o colaborador, ao sentir a necessidade de evoluir na organização, busca a realização pessoal, seja pela melhoria do poder aquisitivo ou pela conquista de benefícios e de aprendizagem no decorrer do processo (CARVALHO et al., 2015).

O encontro inicial entre dois indivíduos é conhecido como a “primeira impressão”, processo pelo qual vários fatores psicológicos relacionados a experiências passadas, motivações e expectativas de ambos os indivíduos podem interferir na percepção desse primeiro contato. As experiências passadas são importantes para a determinação da permanência ou não de alguns preconceitos. A primeira impressão também depende do contexto da situação: ambiente formal ou informal, de trabalho, neutro ou de ansiedade e poder assimétrico. Quando a primeira impressão é positiva, as interações subsequentes fortalecem o relacionamento interpessoal e as atividades em comum. Entretanto, quando ocorre assimetria de percepções iniciais, ou seja, quando não existe reciprocidade, o relacionamento entra em um viés tenso que exige um esforço maior de ambos para modificar aquela primeira impressão (MOSCOVICI, 1985).

As relações interpessoais podem ser traduzidas por meio dos sentimentos presentes em todas as frações de acertos e erros no meio organizacional (aspectos como a raiva e medo), emoções presentes no contexto organizacional (CARVALHO et al., 2015). Os sentimentos exercem papel fundamental na consolidação das relações interpessoais. Os positivos, de simpatia e atração, tendem a provocar o aumento das interações e a cooperação e atingem

favoravelmente as atividades executadas, acarretando maior produtividade. Já os sentimentos negativos, tais como antipatia e a rejeição, tenderão a diminuir as interações e a comunicação, promover o afastamento dos indivíduos e desfavorecer as atividades, causando a queda da produtividade. Esse ciclo “atividade-interações-sentimentos”, embora acarrete maior ou menor produtividade, não tem relação com a capacidade individual de cada indivíduo. Profissionais competentes podem sofrer queda de rendimento em comparação à sua capacidade devido à influência de grupos e da situação de trabalho (MOSCOVICI, 1985).

O processo de inserção de uma pessoa em um grupo passa por uma fase interna de diferenças de conhecimento, informações, opiniões, preconceitos, atitudes, experiências passadas, gostos, crenças, valores e estilo comportamental. Essa série de aspectos inevitavelmente gera diferentes percepções, opiniões e sentimentos. O que determina como será a consolidação do relacionamento é a maneira como essas diferenças serão tratadas. A partir disso, será possível dimensionar a modalidade de relacionamento entre os membros do grupo, os colegas de trabalho, os superiores e os subordinados. Conforme as diferenças individuais são tratadas, cria-se um clima entre as pessoas, que exerce forte influência sobre toda a vida do grupo, principalmente no que tange ao processo de comunicação, ao relacionamento interpessoal, ao comportamento organizacional e à produtividade (MOSCOVICI, 1985).

Todos os grupos possuem uma característica comum: eles vivem e manifestam os ciclos de inclusão, de controle e de afeição. Seja por comportamento de afeição ou por necessidade de inclusão, os membros dos grupos passam por essa experiência quando o grupo se constitui ou inicia suas atividades ou ainda quando ocorre a inserção de um novo membro no grupo. A necessidade de inclusão pode ser compreendida como associação entre pessoas, aceitação, posse e companhia. Isso ocorre pelo desejo do indivíduo de ganhar atenção e efetuar interações, ou seja, o processo de sentir-se e perceber-se aceito e integrado gera a necessidade de reconhecimento por parte das pessoas com quem o indivíduo possui mais afinidade (VEIGA, 2004). O comportamento de afeição é o processo que ocorre em último estágio no desenvolvimento da relação em grupo, pois está voltado aos laços estreitos entre duas pessoas, que tende a ocorrer quando o grupo está finalizando suas atividades. No entanto, o relacionamento estabelecido entre os pares se torna mais agitado, uma vez que os indivíduos não sentem mais a necessidade de serem aceitos ou amados, não existem dúvidas quanto a suas competências ou seu poder. Nesse momento, elas são francas e diretas, demonstrando os aspectos de sua personalidade (VEIGA, 2004).

De modo geral, o relacionamento interpessoal pode ser concebido e manter-se

harmonioso e prazeroso, induzindo um trabalho de cooperação, por meio de uma equipe, de modo a gerar integração de esforços, de energia, de conhecimentos e experiências de todos em busca de um único propósito. Ou seja, a soma das partes resulta na tão buscada sinergia. Porém, quando não estimulado de forma positiva, o relacionamento interpessoal pode seguir outro viés, um mais tenso, conflituoso, que leva à fragmentação dos esforços e da energia, de maneira a deteriorar o desempenho grupal, o que pode acarretar a dissolução do grupo (MOSCOVICI, 1985).

2.2.2 Confiança

As relações, sejam entre amigos ou conhecidos, são estabelecidas a partir da confiança, que se configura como um fenômeno dinâmico em que as interações ocorridas são fatores relevantes e determinantes do futuro dos relacionamentos. Com base nesse aspecto, é possível estimar o tipo de comportamento necessário para sedimentar a confiança entre os pares (REYES JUNIOR, 2012).

A confiança pode ser desvendada por meio de três elementos: expectativa, ação e risco. A expectativa baseia-se no que o indivíduo espera do outro. A ação é executada por quem recebeu a confiança, podendo ele agir de acordo com as expectativas ou não. O risco, por sua vez, é o acontecimento inesperado, ou seja, se o que se espera como retorno do outro não acontece ou acontece diferente do que se espera, esse fator acomete o indivíduo que confia. Quando o indivíduo atua de acordo com o esperado, a confiança tende a aumentar, quando as expectativas não são atendidas, os indivíduos tendem a recuar (RISSI, 2013).

Segundo Robbins (2005), a confiança é uma expectativa positiva que uma pessoa tem em relação a outra, prevendo que ela não agirá de maneira oportunista, seja por meio de palavras, ações ou decisões. A expressão “de maneira oportunista” está relacionada ao risco e à vulnerabilidade que qualquer relação de confiança possui. Os dois aspectos que regem essa definição são a familiaridade e o risco.

Quando este autor se refere à expectativa positiva, essa definição assume o conhecimento e a familiaridade entre as partes, pois a confiança é um processo que depende das experiências, principalmente daquelas mais relevantes, porém limitadas. É preciso tempo para que a confiança seja construída e acumulada e, à medida que o relacionamento com o outro vai amadurecendo, os indivíduos começam a formar expectativa positiva a respeito do outro (ROBBINS, 2005).

Para o autor a vulnerabilidade ocorre, por exemplo, quando o indivíduo revela um segredo a outro e acredita na sua palavra. A confiança também está associada ao risco, uma

vez que a confiança leva ao risco da decepção. No entanto, a confiança não é um processo em que o indivíduo se arrisca, mas a disposição que um indivíduo tem para assumir o risco. Desse modo, quando confia em outro, o indivíduo supõe, de certa maneira, que a outra parte não vai tirar vantagem da sua condição.

Segundo estudo realizado por Sato (2003), a confiança foi definida em dois vieses: para alguns indivíduos a confiança é baseada em valores, tais como honestidade, sinceridade e amizade, características que descrevem uma relação de confiança. O segundo viés é focado em outras pessoas, principalmente quando se refere ao seu modo de agir e às expectativas que se formam dentro de uma relação. Ou seja, a confiança pode ser compreendida como os valores expressos na observação de atitudes e comportamentos alheios.

Para Robbins (2005), a confiança está fundamentada em cinco conceitos: integridade, que se refere à honestidade e à confiabilidade; competência, que está relacionada às habilidades e aos conhecimentos técnicos e interpessoais que cada indivíduo possui; consistência, sendo o processo de segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento que os indivíduos tendem a demonstrar em cada situação; lealdade, que representa a disposição de um indivíduo para proteger e defender outra pessoa (nesse processo, a confiança requer que o indivíduo possa depender de alguém que não irá agir de forma oportuna); e, por fim, abertura.

Reyes Junior (2012) descreve a confiança como um processo didático, por meio do qual os indivíduos, de acordo com suas interações, depositam níveis variados de confiança nos atores de determinada rede. A confiança que cada ator possui em uma rede social varia, a partir da análise dos níveis de confiança, e possibilita estimar seu poder relacional. Granovetter (2007) aponta as relações sociais como fortes influenciadoras da confiança e do comportamento honesto, porém essas relações não são autossuficientes, podendo-se criar meios para ações de má-fé. Tais variáveis são explicadas por dois fatores.

Em primeiro lugar, segundo o autor, a confiança é desenvolvida por meio das relações pessoais, que possibilitam ações de má-fé quando os indivíduos depositam confiança uns nos outros, colocando-se em posições mais vulneráveis. Partindo desse pressuposto, é possível assimilar como alguns indivíduos simulam relações por longos períodos para conseguir determinado objetivo. Desse modo, quanto maior a confiança estabelecida entre os pares, maiores as chances de ganhos por meio da má-fé.

O segundo fator apontado por Granovetter (2007) está voltado à fraude e à força. Essas duas características têm maior representatividade em grupos em que a confiança interna exerce papel fundamental. Esse fator, por exemplo, é perceptível nos escândalos na política brasileira, em que são executadas ações de suborno e de esquemas por mais de um indivíduo

para manter atos ilícitos escondidos.

Assim, Granovetter (2007) afirma que as relações sociais, além de se configurarem como dispositivos institucionais, são as principais responsáveis pela produção da confiança na vida econômica. O autor destaca ainda as relações sociais como causas de fenômenos como a desconfiança, o oportunismo e a desordem, que atuam nos diversos setores da economia.

Kremer, Akahoshi e Talamini (2017) também defendem que a confiança exerce papel fundamental para a consolidação das relações e do mercado. Ela é vislumbrada como fonte de vantagem competitiva para as organizações quando alinhada às redes que as empresas ou os grupos de organizações criam. No entanto, para que a confiança seja usada como elemento favorável à organização, precisa ser analisada de modo a verificar os níveis das relações existentes e identificar os níveis centrais nas relações.

Ainda durante o estudo de Sato (2003), ao analisar aspectos relacionados ao convívio profissional, ao cotidiano de trabalho, observou-se que as pessoas estabelecem uma relação de confiança a partir da experiência de colaboração dividida por elas da cumplicidade durante as tarefas executadas. Durante a execução das atividades, as pessoas se conhecem e notam como trabalham bem e identificam quem coopera nos momentos em que estão em apuros.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

A pesquisa científica pode ser compreendida como a busca por conhecimentos apoiada em procedimentos capazes de passar confiabilidade aos resultados obtidos. A natureza da questão fundamenta o desencadear de processos de pesquisas, que podem ser desenvolvidos a partir de alguma dificuldade na esfera profissional, de acontecimentos para os quais o indivíduo não encontra explicações, da falta de conhecimento de determinada situação ou da necessidade de prever determinados fenômenos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2008) descreve a pesquisa como um processo formal e sistemático, desenvolvido mediante métodos científicos. A pesquisa tem como objetivo descobrir as respostas para problemas por meio de procedimentos científicos. Desse modo, é possível definir a pesquisa social como um processo, que, por intermédio da metodologia científica, obtém novos conhecimentos a respeito da realidade social.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O presente trabalho possui caráter descritivo, uma vez que busca descrever as relações estabelecidas em uma determinada amostra de colaboradores, assim como apresentar o posicionamento de cada ator dentro da estrutura relacional de determinada rede. Desse modo, o estudo busca compreender como essa rede influencia o desempenho organizacional dos atores.

A pesquisa descritiva, segundo Prodanov e Freitas (2013), é definida como o processo em que o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados. Esses fatos não sofrem interferência do pesquisador, ou seja, o pesquisador apenas registra, analisa e ordena os dados, sem manipulá-los. De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição das características de determinada população. Pode ainda descrever fenômenos e/ou estabelecer relações entre variáveis.

Prodanov e Freitas (2013) definem que as pesquisas descritivas buscam diagnosticar a frequência com que determinado fato ocorre, aspectos como sua natureza, características, causas e relações com outros fatos. Os autores destacam ainda a utilização de técnicas-padrão para a coleta de dados: questionários, entrevista, formulário e teste de observação.

O método escolhido para tratar as informações foi o misto, caracterizado como a coleta e a análise de dados de modo persuasivo e rigoroso, tanto com os dados qualitativos como os quantitativos. Os dados qualitativos trazem um entendimento detalhado de

determinado problema; os dados quantitativos, por outro lado, destacam um conhecimento mais geral sobre o assunto em estudo (CRESWELL; CLARK, 2013).

A vantagem de usar o método misto está no fato de proporcionar mais evidências para o estudo do problema de pesquisa, principalmente quando comparado com as pesquisas quantitativas ou qualitativas utilizadas isoladamente. O método proporciona ao pesquisador utilizar vários meios de coleta de dados, não se restringindo ao uso de ferramentas específicas de pesquisas qualitativas ou quantitativas. Em contrapartida, o método misto pode não ser a resposta para todos os problemas de pesquisa (CRESWELL; CLARK, 2013).

Os dados coletados são primários, uma vez que são utilizadas técnicas como questionários e entrevistas, nas quais têm relevância a descrição verbal dos colaboradores, como afirmam Prodanov e Freitas (2013). O questionário foi estruturado com perguntas abertas e fechadas, em que os entrevistados puderam falar abertamente sobre o assunto. A entrevistadora, porém, evitou desvios do tema original, o que caracteriza a entrevista como focalizada.

A estrutura relacional de qualquer organização é um ponto importante para estudo, pois os indivíduos estão em constante interação. O ambiente organizacional possibilita que sentimentos como confiança, amizade e cumplicidade possam aflorar e consequentemente, de algum modo, as relações interpessoais podem estar envolvidas nos processos organizacionais.

Existe um universo a ser explorado na análise das redes sociais. São destacados neste estudo fatores como o posicionamento de atores, a influência de cada ator na rede de relacionamento, o tamanho da rede e a centralidade dos atores, de modo a demonstrar quais atores são peças-chave na estrutura relacional da organização e quais possuem maior poder relacional e influência. O resultado obtido nesse estudo traz diferentes aspectos quando se compara a instituição estudada com uma organização privada, uma vez que as relações diretas ou indiretas estabelecidas entre os colaboradores públicos podem ser diferentes em relação às instituições privadas.

Granovetter (1970) destaca que a força de um laço interpessoal é definida como uma combinação da quantidade de tempo, da intensidade emocional, da intimidade como um processo de confiança mútua e da reciprocidade que caracteriza a mutualidade.

Por meio do coeficiente de ligações internas existentes em uma rede de atores e o total de ligações entre esses atores, é possível conhecer a densidade de uma rede social (MONTEIRO; RÉGIS; MELO, 2010). Desse modo, uma rede social pode ser mais densa à medida que todos os integrantes se relacionam, de maneira que exista uma comunicação entre as diferentes zonas (BARONAS, 2007).

A centralidade está embasada no posicionamento de determinado ator em uma rede, ou seja, quão acessível um ator é dentro de uma rede (MONTEIRO; RÉGIS; MELO, 2010). A centralidade de uma rede social é fundamentada pelos graus de entrada e saída associados a cada elemento da rede, isto é, a densidade é compreendida como o total de elementos a que os indivíduos estão ligados. A análise da centralidade de uma rede permite obter os elementos a que cada ator está conectado e visualizar os atores centrais e os mais periféricos (GONÇALVES, 2011).

O tamanho de uma rede é determinado pela quantidade de “nós” existentes na rede, assim como pelo número de atores e pelas relações externas dos nós, os quais determinam os atores centrais (HANNEMAN, 2001). Nesse mesmo sentido, para Bordin et al. (2014), o tamanho de uma rede social é definido pela quantidade de nodos ou coautores, que possibilitam a identificação de interações entre eles. Desse modo, quanto maior o tamanho de uma rede, maior será a probabilidade de interação entre os nodos. Em contrapartida, quanto maior o tamanho de uma rede, menores serão as possibilidades de interações entre os nodos da rede, ou seja, menor a possibilidade de um nodo estar conectado com o conjunto total de nodos da rede.

3.2 Caracterização do Senado Federal

O estudo foi realizado na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGP) do Senado Federal, especificamente na Coordenação de Administração de Pessoal (Coapes) – coordenação de extrema importância para Senado, tendo em vista que executa ações a respeito das demandas de todos colaboradores (dos estagiários às chefias).

O Senado Federal é visto como uma das maiores representações do povo brasileiro, por meio dos senadores e das inúmeras decisões tomadas nas sessões plenárias. A história toma rumos diferentes a todo momento e inevitavelmente a sociedade é impactada, por vezes, de maneira positiva; outras vezes, de forma negativa. E, assim, novos capítulos da história são escritos.

O Senado Federal surgiu com a Constituição do Império, outorgada em 1824, após episódios de extrema importância para a história do Brasil, como a implantação da República em 1889 e da Assembleia Constituinte em 1890 (SENADO FEDERAL).

O Senado Federal tem como competência constitucional criar leis e fiscalizar os atos do Poder Executivo. De acordo com a Constituição Federal, ao Senado Federal compete ainda processar e julgar o Presidente e o Vice-Presidente da República, os Ministros de Estados, assim como os Ministros do Supremo Tribunal Federal, o Procurador-Geral da República e o

Advogado-Geral da União, considerando os crimes de responsabilidade. Segundo a Constituição, o Senado pode aprovar a indicação do Presidente da República, de magistrados, do presidente e de diretores do Banco Central, do Procurador-Geral da República, dos chefes de missão diplomática, assim como dos outros ocupantes de cargos cuja indicação pelo Senado esteja estabelecida em lei (SENADO FEDERAL).

Compete também ao Senado autorizar a regulamentação das agências executivas e reguladoras e suspender, seja em parte ou no todo, a execução de lei declarada inconstitucional por decisão definitiva do Supremo Tribunal Federal, tendo como base a Constituição Federal e emendas constitucionais (SENADO FEDERAL).

O quadro de pessoal do Senado Federal é composto por servidores efetivos e comissionados, profissionais contratados e estagiários, porém quem exerce maior autonomia e poder de decisão são os senadores da República, eleitos pela população por voto direto (SENADO FEDERAL).

Como os senadores representam os estados e o Distrito Federal, cabe a cada uma dessas unidades federativas eleger três senadores, cada um com dois suplentes, para exercerem mandatos de oito anos. Ou seja, o Senado Federal conta com um quadro de 81 senadores (SENADO FEDERAL).

Para garantir a execução das suas atribuições, o Senado Federal conta com a ajuda de órgãos, tais como os blocos, as lideranças, a Corregedoria, a Ouvidoria, as procuradorias, os fóruns, os conselhos, as frentes e os grupos, porém os órgãos colegiados mais conhecidos são o Plenário e as comissões. No Plenário, são realizadas as reuniões com os senadores dirigidas pela Mesa, uma Comissão Diretora composta por um presidente, dois vice-presidentes, quatro secretários titulares e quatro suplentes, eleitos para mandatos de dois anos (SENADO FEDERAL).

As comissões são denominadas permanentes ou temporárias. As permanentes têm sua composição e seus temas estabelecidos no Regimento Interno. Já as características das comissões temporárias (quantidade de membros, temas, composição, dentre outras) são definidas em seu ato de criação (SENADO FEDERAL).

3.3 População e definição de amostra

População é definida como a totalidade de indivíduos que compõem determinado estudo. É indispensável extrair dessa população a amostra que será usada no estudo. Segundo Prodanov e Freitas (2013), amostra é um subconjunto de uma população. Cabe ao pesquisador selecionar o tamanho da amostra de modo que esta represente a população do estudo. Nesse

processo, o pesquisador estima as principais características dessa amostra, que serão fundamentais para a construção do estudo.

Amostras, conforme Prodanov e Freitas (2013), podem ser probabilísticas, quando se apoiam em cálculos estatísticos, ou não probabilísticas, quando são definidas de maneira intencional, por conveniência ou por quotas. Diferentemente da amostra probabilística, os elementos não são escolhidos aleatoriamente. Desse modo, os resultados gerados a partir da análise do estudo não podem ser generalizados (PRODANOV; FREITAS 2013).

Trabalhar o Senado Federal em sua totalidade é quase impossível, tendo em vista o tempo disponível para a pesquisa, os custos decorrentes para a coleta de dados e o tamanho do quadro de pessoal. Desse modo, foi preferível analisar uma amostra representativa do quadro de pessoal, principalmente uma área em que as relações pudessem ser mais significativas, tanto quanto ao campo das funções desempenhadas e às interações entre setores, como à estrutura relacional construída.

Embora a amostragem probabilística seja reconhecida como superior, em muitos casos a amostra não-probabilística é indispensável para o estudo. Pois, quando é bem conduzido, de modo que sua confiabilidade não seja contestada, o estudo de uma amostra produz resultados rápidos e com menor custo, em comparação com a amostragem probabilística (CURWIN; SLATER, 1991).

Os participantes da pesquisa foram escolhidos por conveniência, pelo fato de a pesquisadora possuir acesso direto à área de gestão de pessoas e considerar que a SEGP, especificamente a Coapes, uma de suas coordenações, possuía o perfil apropriado para o estudo. A Coapes é uma entidade que lida diretamente com os servidores e tem seus serviços interligados. Os setores dependem diretamente um dos outros – aspecto esse de extrema relevância e decisivo para a escolha dos participantes. A amostra conta com 35 respondentes, entretanto, os colaboradores não entrevistados foram 47, resultando em uma rede formada por 82 atores.

A Coapes é formada pelos seguintes setores, nos quais o estudo foi realizado: Serviço de Direitos e Deveres (Seddev); Serviço de Frequência (Sefreq); Serviço de Estágio – (Sgest); Serviço de Controle, Registro e Pessoal Efetivo (Sercope).

Na tabela 1, verifica-se a quantidade de profissionais entrevistados que atuam em cada uma dessas áreas, por tipo de cargo ou vínculo com o serviço público.

TABELA 1
Configuração de cargos – SEGP

Respondentes	SEFREQ	SEDDEV	SGEST	SERCOPE	COAPES	Total
Chefia	1	1	1	1	1	5
Comissionados	2	4	0	1	0	7
Efetivos	0	1	1	5	0	7
Estagiários	3	3	7	3	0	16
Total	6	9	9	10	1	35

Fonte: elaborada pela autora.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, aplicado no formato de entrevista, com perguntas abertas e fechadas, com o qual o pesquisador pôde explorar assuntos mais implícitos das relações interpessoais da Coapes. As perguntas foram enumeradas de 1 a 6. No entanto, outros questionamentos foram levantados aos chefes dos serviços, que, diante de suas posições de chefia, puderam expressar suas percepções sobre a desenvoltura dos seus colaboradores. Os chefes relataram a capacidade de seus colaboradores em desempenhar atividades mais complexas, receber promoções ou capacitações, dentre outros temas.

O questionário foi dividido em perguntas sociodemográficas, com o intuito de conhecer melhor a amostra. Nessa primeira parte, os participantes citaram aspectos como seus nomes, cargos, formação, seção de trabalho, tempo de serviço na sessão e no Senado. Depois, o questionário seguiu por aspectos relacionados à percepção de desempenho, em que foi utilizado a escala *likert*, concebida como um instrumento de mensuração de atividades comportamentais. Escolheu-se como referência o grau de influência que cada quesito possuía sobre o desempenho dos colaboradores, variando em uma escala de 1 a 5.

QUADRO 1
Escala Likert

1 - Nenhuma Influência	2 - Pouca Influência	3 - Influência Moderada	4 - Muita Influência	5 - Total Influência
---------------------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------	-------------------------

Fonte: elaborada pela autora.

Os fatores em destaque que serviram como base para o questionário foram extraídos da Capital Associated Industries (Cai), que é uma empresa de consultoria que realizou em

2011 um compilado de informações a respeito dos principais fatores que mantêm os empregados nas instituições. Os quesitos escolhidos para compor o questionário variam de A – J, os quais demonstram um aglomerado de fatores que afetam os colaboradores e consequentemente seu desempenho.

Os quesitos desse compilado são definidos como: desafios do cotidiano, aprendizagem e crescimento, trabalho com pessoas interessantes, pagamento justo, bons líderes, reconhecimento e respeito, benefícios, a importância do serviço, orgulho da empresa, bom ambiente e cultura interna. Com base nesse conjunto de variáveis foi possível montar o questionário com os aspectos mostrados no quadro 2.

QUADRO 2
Fatores que afetam o desempenho

Relacional	A. Bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho
	E. Trabalhar com pessoas que admira
Reconhecimento	B. Ser reconhecido como um bom profissional
	F. Ter desafios constants
Satisfação	C. Fazer o que gosta
	G. Ter autonomia de ações
Benefícios	D. Receber retorno financeiro
	H. Ter flexibilidade de horário
Carreira	I. Possibilidade de crescimento profissional
	J. Possibilidade de coordenar pessoas

Fonte: Fonseca Júnior, 2016.

Os questionários foram aplicados no formato de entrevistas focalizadas, que têm como objetivo permitir ao entrevistado liberdade para expressar suas opiniões. Contudo, o entrevistador tem como obrigação evitar o distanciamento entre o tema proposto e as respostas do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas de forma individual e em uma sala disponibilizada pelo Diretor da SEGP, em um período de dois meses, tendo cada uma delas duração de aproximadamente quinze minutos.

A terceira parte do questionário desenvolveu perguntas associadas às relações dos participantes no Senado Federal. Nelas os participantes foram questionados sobre a existência de parentes no Senado. Perguntou-se quem eram os amigos ou conhecidos próximos, destacando-se suas principais relações, como elas haviam sido concebidas e qual era o cargo que seus contatos ocupavam. Frisando as pessoas que teriam maior sucesso no Senado, nesse momento, os participantes também destacaram as principais características que poderiam impulsionar tais pessoas a obterem sucesso.

Gil (2008) ressalta que as perguntas abertas possibilitam ao participante expressar suas convicções. Nesse aspecto foi importante deixar o participante à vontade, de modo a agir espontaneamente, mencionando inclusive os nomes que compunham sua estrutura relacional e a forma como suas relações tinham sido estabelecidas.

3.5 Procedimentos de análise de dados

O primeiro passo da análise dos dados foi a codificação, que, conforme Gil (2008), consiste na modificação de dados brutos, os quais se transformam em símbolos que podem ser tabulados. Os dados foram codificados, de forma a serem atribuídos aos atores números cardinais, para preservar todos os dados pessoais. A codificação permite a análise mais clara das características do grupo em estudo, da forma de distribuição e da existência de relações entre as variáveis.

Depois de codificados, os dados foram transferidos para tabelas primárias organizadas e manipuladas no software Microsoft Excel. Posteriormente, os dados foram transportados ao software utilizados na análise de redes sociais, o Ucinet. No processo de análise foi possível visualizar como diversas relações foram construídas e como elas estão estruturadas, de modo a interferir na percepção que cada ator tem sobre si e sobre seus pares.

De acordo com Reyes Júnior (2008), a análise das redes sociais – ARS pode ser considerada um método ou instrumento que permite ligar e compreender as relações que os atores estabelecem, sejam as relações individuais ou as organizacionais. A compreensão dessas estruturas se dá pelas interações das relações e pela ocorrência de eventos.

Na tentativa de tornar os estudos acerca das relações estabelecidas entre atores mais claros, é necessário entender aspectos como conectividade entre os atores e análise individual, o que pode ser feito pela análise da centralidade. Nesse estudo, foram usados os seguintes indicadores de centralidade:

- Centralidade de grau – Degree
- Centralidade de intermediação – Betweenness
- Centralidade geodésica – Eigenvector

O grau de centralidade (Degree) pode ser compreendido como a proximidade entre atores, ou seja, a extensão entre um nó e outro. Quando se analisa o grau de centralidade verifica-se o número de ligações que cada ator possui. A centralidade funciona como um mecanismo capaz de analisar o número de “nós” que determinada rede possui, de maneira a realizar uma análise que permita dimensionar o poder social que cada nó exerce, com base no

modo como esse ator se relaciona (WASSERMAN; FAUST, 1994). O tamanho de uma rede é fundamental para definir aspectos como a densidade que se caracteriza como o quociente das ligações efetivas que os atores possuem em relação ao total de conexões entre os atores. Um dos fatores mais importantes no que tange a análise de rede está relacionado ao levantamento de subgrupos, pois, através deles é possível verificar o grau de afinidade entre os atores para que as relações possam ser estabelecidas (MONTEIRO, RÉGIS E MELO, 2010).

A centralidade de intermediação (Betweenness) é definida pelo grau de envolvimento de um ator com os demais de sua rede de contato. Esse ator se caracteriza como “ponte”, que age como mediador das relações entre seus pares (WASSERMAN; FAUST, 1994). Vale ressaltar que, segundo Gonçalves (2011), os atores que apresentam maiores índices de intermediação tendem a exercer maior poder relacional, tendo em vista que possuem maior controle do fluxo de informação.

A centralidade geodésica (Eigenvector) é uma medida importante dentro da análise das redes sociais. Ela calcula o menor “caminho” que liga os atores e visualiza os atores mais centrais da rede, de modo a considerar como as redes são estruturadas (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Para montar as representações gráficas e determinar as centralidades, usou-se o software Ucinet. A partir dessas informações, partiu-se para a análise das suas correções e de possíveis impactos no desempenho dos colaboradores, com base nas suas percepções de desempenho. Essa análise foi realizada com o auxílio do software SPSS, o qual permitiu o uso de outras ferramentas, tais como correlação de Spearman e regressões lineares.

O coeficiente de correlação de postos de Spearman é representado pela letra grega ρ (rho). O coeficiente foi escolhido para a análise por ser um coeficiente que descreve a intensidade entre variáveis e apresenta uma correlação não paramétrica. Segundo Pontes (2010), o coeficiente de Spearman é usado principalmente por apresentar transformações não lineares e para substituir o coeficiente de Pearson, uma vez que o coeficiente de Spearman não despreza dados de variáveis menores.

A regressão linear pode ser compreendida como um meio pelo qual se descobrem características e definições mais precisas sobre determinada variável. É uma das ferramentas usadas em diversas áreas de estudo, com o intuito de demonstrar as diversas percepções sobre determinadas variáveis.

A regressão linear é usada, por exemplo, quando pessoas acessam determinados sites em busca de produtos específicos e logo depois aparecem sugestões de novos produtos. Esse

fato não é mera coincidência. No processo de regressão linear, são levantadas informações a respeito das preferências dos usuários com base em buscas recentes. Essas buscas são estruturadas em uma reta de regressão. A regressão linear atua de maneira a reduzir os erros e os desvios o máximo possível, sendo um instrumento importante para a análise das redes e dos possíveis impactos das estruturais relacionais com base nos resultados obtidos (PETENATE, 2015).

Neste estudo, foram realizados ainda os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Bartlett. De acordo com Núcleo de Pesquisas em Qualidade de Vida (2005), esses testes são ferramentas de análises fatoriais. O teste de KMO é considerado um instrumento estatístico que permite verificar a proporção da variância dos dados, os quais são considerados comuns a outras variáveis, enquanto o de Bartlett funciona como teste de esfericidade, em que se verifica se a matriz de correlação se caracteriza como uma matriz identidade, de modo a comprovar se há ou não correlação entre os dados.

Além dos métodos descritos, a pesquisadora usou o método de observação, por meio do qual foi possível compreender algumas falas ao analisar o contexto e as situações em que os atores estavam inseridos. Gil (2008) descreve o método observacional como um dos mais utilizados pelas ciências sociais. Esse método, embora seja um dos mais antigos, ainda é considerado moderno, devido ao seu poder de precisão. O método de observação consiste em observar os fatos que estão acontecendo ou já aconteceram. Segundo Gil (2008), ao se realizar estudos em ciência sociais, deve-se recorrer aos procedimentos observacionais.

A técnica do incidente crítico é usada a muitos anos e pode ser definida como meio para que seja possível reunir acontecimentos que sejam importantes associados a comportamentos e situações definidas. Compreende-se como incidente atividades humanas, as quais são completas em si mesmas e que podem ser observadas de modo a permitir inferências e previsões em volta do ator que executa as ações. Para classificar um incidente como crítico, as ações devem ser executadas de modo claro, suas consequências devem ser determinadas de maneira que o observador não tenha dúvida de seus efeitos (FLANAGAN, 1973).

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados e as análises encontrados no decorrer da pesquisa, alinhados com os objetivos propostos no trabalho.

4.1 Perfil da amostra

4.1.1 Gênero

Quanto ao gênero, a amostra é composta por 24 mulheres e 11 homens. Analisando os diferentes setores, observa-se a constância desta proporção em todos eles, conforme tabela 2. De acordo com Oliveira, Gaio e Bonacim (2009), as questões relacionadas à divisão por gênero no trabalho, em que os cargos mais elevados são ocupados por homens e os mais baixos, ocupados por mulheres têm mudado. Esse fato pode ser observado na distribuição de cargo de chefias os quais possuem 2 homens e 3 mulheres ocupando cargos de chefia.

TABELA 2
Distribuição dos respondentes por gênero

RESPONDENTES	SEFREQ	SEDDEV	SGEST	SERCOPE	COAPES	TOTAL
FEMININO	4	6	7	7	0	24
MASCULINO	2	3	2	3	1	11
TOTAL	6	9	9	10	1	35

Fonte: elaborada pela autora.

Os cargos dos setores em estudo são ocupados predominantemente por pessoas do sexo feminino. Isso pode ser explicado pelas competências e pelas atribuições dos setores. Serviços como Sefreq, Seddev, Sgest e Sercope são setores que tratam da frequência dos servidores, dos direitos e dos deveres, da gestão de estagiários e do registro e do controle de pessoal efetivo, respectivamente. Essas características são voltadas às atribuições da área de gestão de pessoas e estão mais direcionadas à área de administração, que conta com um quantitativo considerável de profissionais do gênero feminino na SEGP.

4.1.2 Formação

Quanto à formação acadêmica dos entrevistados, pode-se destacar a prevalência do curso de administração, com dezoito entrevistados. Os profissionais com pós-graduação representam apenas seis respondentes – fato que demonstra um certo comodismo por parte dos colaboradores, uma vez que existe uma diversidade de oportunidades de especialização na instituição. As outras formações estão distribuídas nos cursos de secretariado, que conta com quatro respondentes, nutrição, com dois respondentes, direito, farmácia, nutrição, odontologia e ciência política, cada um com um formado. Além disso, uma pessoa possui apenas o ensino médio.

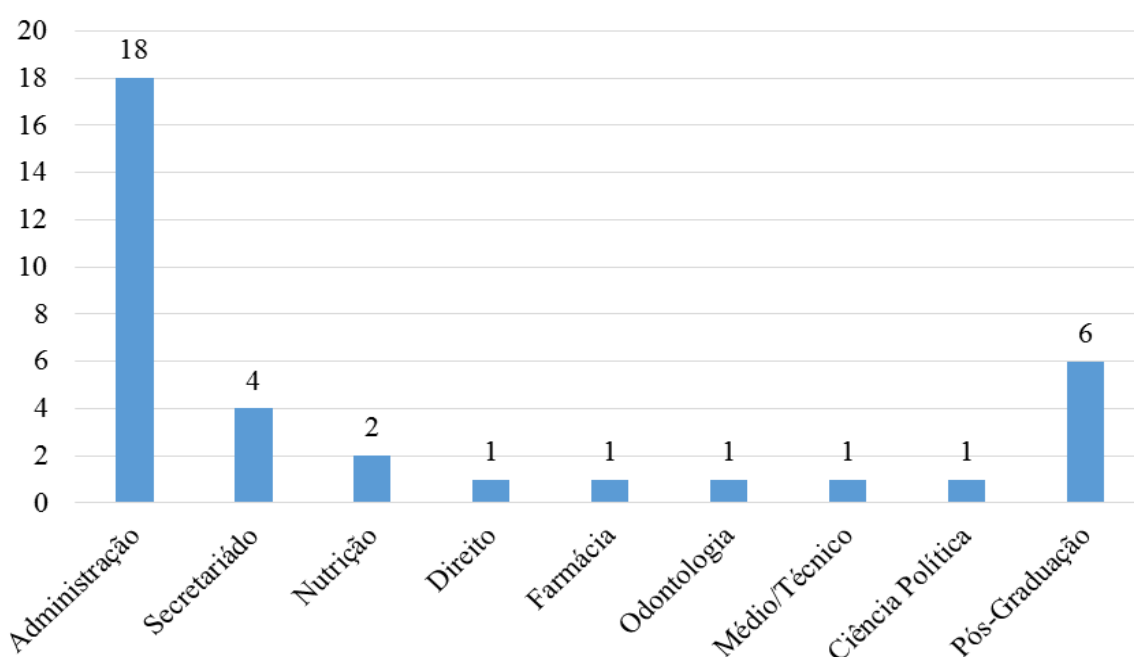


GRÁFICO 1 – Formação universitária ou em curso dos respondentes
Fonte: elaborado pela própria autora.

A variedade de formações acadêmicas pode ser explicada pelas vias de entrada no serviço público. Alguns processos seletivos para o Senado Federal são feitos por meio de concurso público, sem exigência de qualificação definida, o que pode justificar por que pessoas com formações como farmácia, nutrição e odontologia atuem na gestão de pessoas. Também pode haver a entrada no Senado por meio de seleção de estagiários, em que os chefes dos serviços optaram prioritariamente por estagiários do curso de administração – o que pode explicar a predominância de profissionais do curso de administração. Já os cargos em comissão, que também representam uma maneira de entrar no serviço público, são ocupados por ex-estagiários ou por pessoas indicadas por terceiros. Quanto à formação destes, há também o predomínio do curso de administração.

4.1.3 Tempo de serviço no Senado Federal

O tempo de serviço dos colaboradores em qualquer instituição é uma variável importante para compreender suas relações. Conforme o gráfico 2, 14% dos entrevistados estão há menos de seis meses no Senado, 11% têm tempo de serviço de de seis meses a um ano, 23% trabalham de um a três anos na instituição, outros 11% estão ali de três a cinco anos, 20% completaram entre cinco a dez anos de serviço no Senado e, por fim, 20% estão há mais de dez anos no órgão.

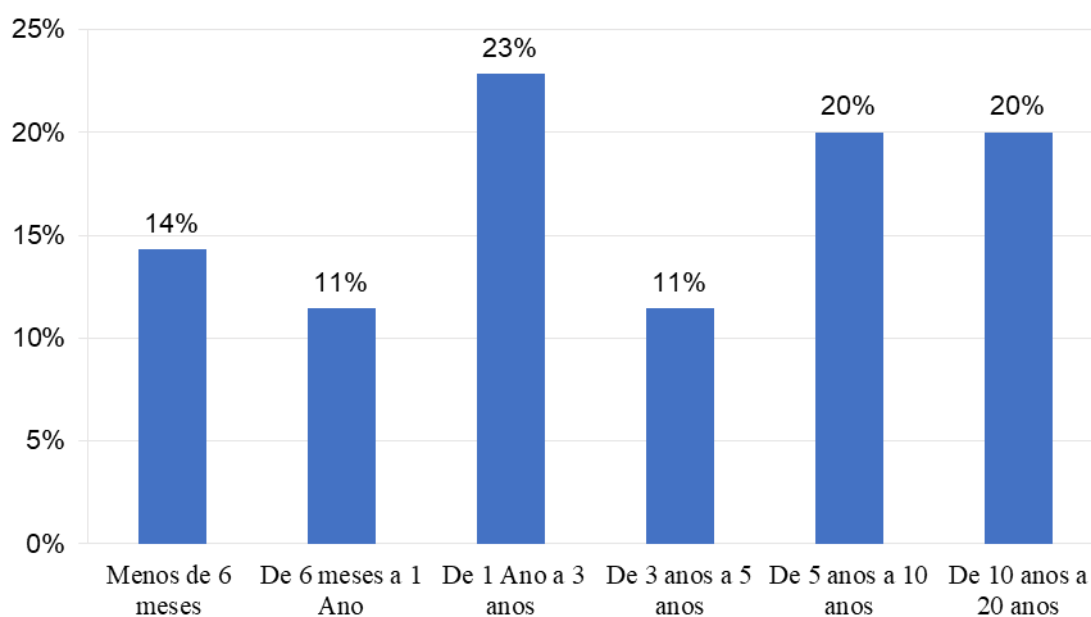


GRÁFICO 2 – Tempo de serviço no Senado Federal

Fonte: elaborado pela própria autora.

Metade dos respondentes possuem até três anos na organização. Isso pode ser explicado pelo fluxo de estagiários, os quais podem ficar até dois anos na instituição. Assim como os comissionados, que muitas vezes eram estagiários e foram efetivados recentemente, marcam forte presença no período de três a cinco anos de serviço. A maioria dos servidores que estão há mais de cinco anos na organização são servidores que estão se firmando em posições de chefia. Muitos deles ingressaram no órgão no último concurso, realizado em 2012.

4.1.4 Tempo de serviço no setor

De acordo com os resultados obtidos na análise das entrevistas sobre o tempo de

serviço nos setores, apresentados no gráfico 3, pode-se verificar que o índice mais elevado da análise compreende um percentual de 31% dos entrevistados, cujo tempo de serviço no mesmo setor é de um a três anos. Ainda foi possível visualizar que entre 17% e 14% dos respondentes possuem de seis meses a um ano de tempo no mesmo setor, 14% dos respondentes possuem de três a cinco anos na mesma seção, 11% dos entrevistados trabalham de cinco a dez anos no mesmo setor e 11% possuem tempo de serviço de dez a vinte anos nos seus respectivos setores.

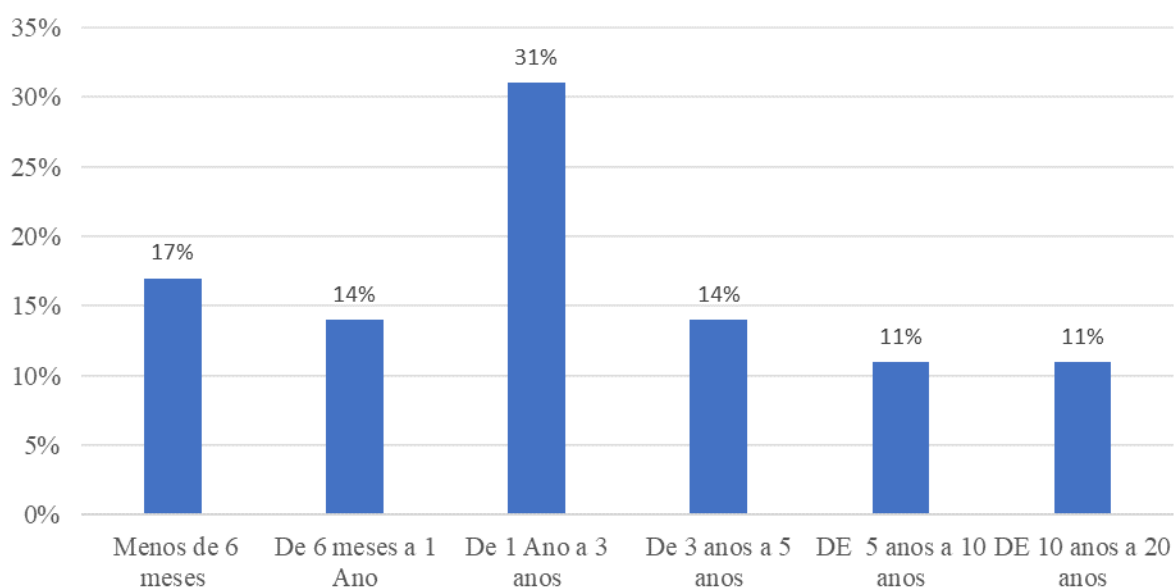


GRÁFICO 3 – Tempo de serviço no setor
Fonte: elaborado pela própria autora.

Os dados a respeito do tempo de serviço no Senado em comparação ao tempo de serviço nos setores demonstram algumas divergências, visto que as pessoas que estão há mais de dez anos no Senado representam 20% dos respondentes, enquanto é de 11% a porcentagem de pessoas que permaneceram nos respectivos setores desde sua admissão. O grupo que prevalece com grande representatividade, tanto quanto ao tempo de serviço no Senado como quanto ao tempo de serviço nos setores, são os entrevistados com tempo de serviço de um a três anos.

A rotatividade setorial representada demonstra que 54% dos entrevistados não mudaram de setor desde sua admissão no Senado. Embora esse valor seja representativo, não confere grande diferença entre pessoas que mudaram de setores durante sua permanência no Senado, pois, de acordo com o gráfico 4, 46% dos servidores alteraram suas lotações.

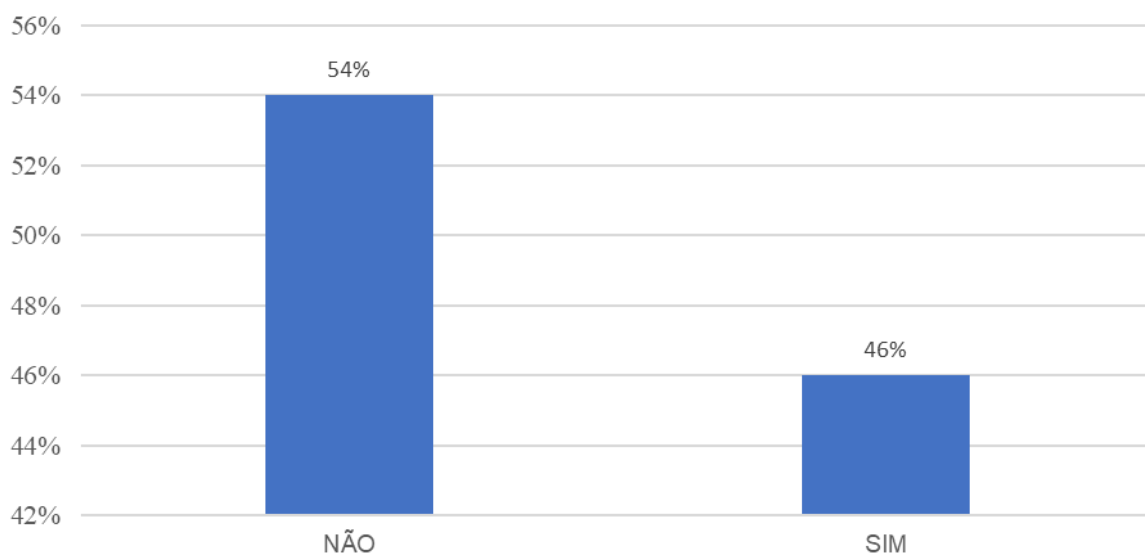


GRÁFICO 4 – Rotatividade entre setores
Fonte: elaborado pela própria autora.

A rotatividade pode ser explicada pelo fato de muitos respondentes comporem o quadro de aprovados no último concurso público. Isso porque, conforme destacado pelos participantes da entrevista, durante o processo de admissão no Senado, os recém-chegados participaram de um programa que permitiu a eles passar temporadas em diversos setores da SEGP até se identificarem com suas respectivas áreas de trabalho.

Já os servidores que se mantiveram nos setores de ingresso são em sua maioria estagiários, para os quais as mudanças de setores não são tão recorrentes. Porém existe um grupo pequeno de servidores que permaneceu em seus setores de admissão, seja por identificação com as atividades ou por comodismo. Em muitos casos, a identificação com o setor é muito forte, conforme destaca um colaborador: “Eu dou minha vida pelo Seddev, eu visto a camisa mesmo”.

4.1.5 Surgimento das relações interpessoais

Como se pode verificar no gráfico 5, das relações estabelecidas entre os atores, 37% foram desenvolvidas por meio das interações no trabalho, 29% foram desenvolvidas nas universidades, 17% foram aprofundadas em interações em bares e restaurantes e 3% devem-se a relações familiares.

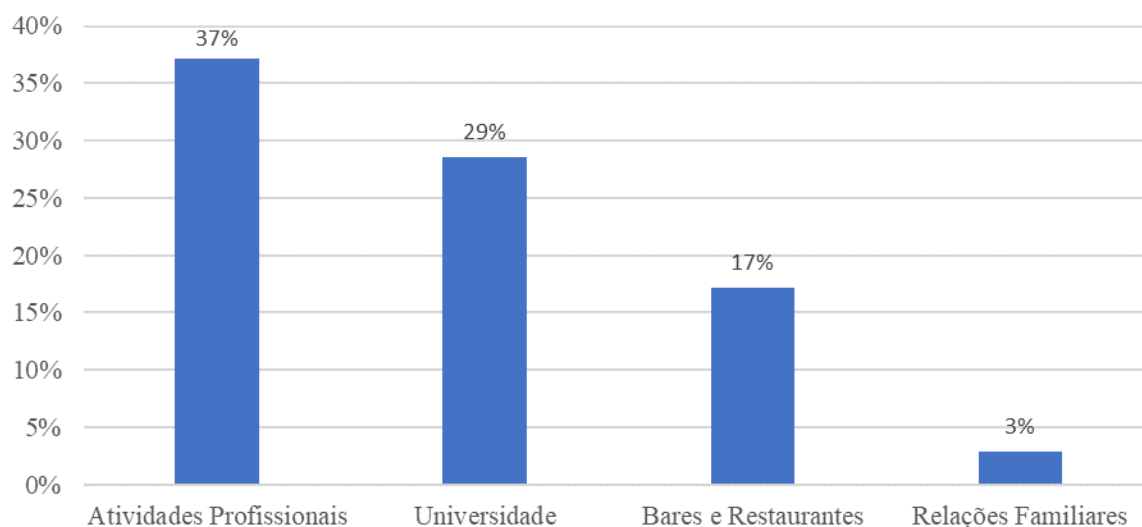


GRÁFICO 5 – Motivação do surgimento das relações
 Fonte: elaborado pela própria autora.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho são explicadas principalmente pelo fato de muitos servidores terem passado períodos em outros setores e pela dinamicidade das atividades do cotidiano. Como já mencionado, de acordo com Moscovici (1985), as relações no ambiente de trabalho surgem em decorrência das interações dos indivíduos, que podem ocorrer por meio da comunicação, da cooperação, do respeito e da amizade. O fortalecimento dessas relações pode contribuir para um clima organizacional mais agradável dentro da SEGP.

As relações originadas nas universidades são um aspecto comum, visto que muitos estagiários estabeleceram interação em instituições como a Universidade de Brasília (UnB), a Universidade Paulista (Unip) e o Centro Universitário de Brasília (Uniceub). Esse fato se confirma quando Pagotti et al. (2005) destacam que os estudantes nas universidades buscam novas amizades, novos conhecimentos e novos afetos. Desse modo, podem-se considerar as amizades no âmbito universitário como um fator importante na trajetória dos estudantes, sendo tratado como uma variável que impacta a vida do jovem nos aspectos cognitivos, emocionais e sociais (SOUZA, 2009). Os demais motivos para a construção das relações interpessoais não são variáveis com repetições, demonstraram-se mais como aspectos que consolidam as relações.

4.2 Determinantes do poder relacional

O embasamento do estudo a respeito do poder relacional foi fundamentado nas amizades desenvolvida na instituição e na reputação percebida entre os indivíduos. Na tabela

5 são destacados os principais fatores que estão relacionados ao sucesso profissional, baseado em falas como: O Sefreq 5 domina muito bem o que faz, é bem-humorado, sempre está disponível para ajudar e tem muita facilidade em lidar com pessoas, ou o Copaes 1 é bem relacionado, sabe lidar muito bem com as pessoas, além de possuir foco. Com base nisso foi feito um compilado das principais características dos atores quanto ao sucesso profissional, os quais foram denominadas como: foco na carreira, domínio das atividades, bom relacionamento e disponibilidade.

TABELA 3
Fatores relacionados ao sucesso

Atores	Foco	Domínio	Relacionamento	Disponível	N Dimensões	Total
Sgest 1	1			1	2	2
Sgest 2	1				1	1
Sgest 4	1				1	1
Sgest 5	1				1	1
Sgest 8		1		1	2	2
Sgest 9	1	3	1		3	5
Sefreq 1				1	1	1
Sefreq 2			1		1	1
Sefreq 4	1	2	1	1	4	5
Sefreq 5	1	2	3	1	4	7
Sefreq 6	1	3	2	1	4	7
Sefreq 7	1	1			2	2
Sefreq 9			1		1	1
Sefreq 10	2	1	2		3	5
Seddev 1		2	1		2	3
Seddev 3	1	1			2	2
Seddev 4		1			1	1
Seddev 6		1	1		2	2
Seddev 10			1		1	1
Sercope 1				1	1	1
Sercope 3	1	1	1		3	3
Sercope 6		2	2		2	4
Sercope 10	2	3	5		3	10
Coapes 1		2	1		2	3
Coapes 3		2			1	2

Coapes 4				1	1	1
Média	1,15	1,75	1,64	1		
N. citações	15	28	23	8		
Indicações	13	16	14	8		

Foram destacados os atores que possuíram números significativos de citações nas dimensões. O ator Sercope 10 apresenta grande número de citações, principalmente quanto ao relacionamento (5), seguido pelo domínio da tarefa (3) e foco (2), porém ele não se mostra disponível a outros atores, fato que pode ser verificado na dimensão disponibilidade, pois não existe referência a esse ator. Os atores Sefreq5 e Sefreq6 são atores que apresentaram citações nas três dimensões. Esses dois atores possuem características distintas: o Sefreq 6 é chefe de serviço, enquanto o Sefreq5 é um ex-estagiário que assumiu um cargo comissionado. Esse ator se destaca pelo bom relacionamento e pelo domínio das tarefas. Quanto ao bom relacionamento, esse ator se apresenta mais bem relacionado do que o próprio chefe.

Os atores Sgest 9, Sefreq 4 e Sefreq 10 apresentam um total de cinco citações cada um, entretanto se destacam por motivos diferentes. O Sgest 9 ocupa um cargo de chefia e se sobressai principalmente pelo domínio das tarefas (3), enquanto o Sefreq 4, que ocupa cargo comissionado, apresenta citações em todas as dimensões, mostrando-se um ator que domina as tarefas (2), possui foco (1), é bem relacionado (1) e está disponível para ajudar (1). O Sefreq 10 é um ator que possui foco (2), domina as tarefas (1) e se relaciona bem (2), porém não está disponível.

O foco apresenta quinze pontos, com média de 1,15 e treze citações. O domínio das tarefas apresenta média de 1,75 e é considerada a dimensão mais importante, com 28 pontos e dezesseis indicações. Isso demonstra que as pessoas acreditam no potencial dos colaboradores que dominam bem o que fazem. A dimensão relacionamento possui a segunda maior média, com 1,64, 23 indicações e catorze citações. A disponibilidade é a dimensão com menor média (1,00), possui oito citações e oito indicações.

Esse conjunto de dados demonstra que pessoas que dominam bem o que fazem assim como as que se relacionam bem possuem maior propensão de ter sucesso profissional, segundo a percepção dos colaboradores. Revela também que fatores como estar disponível e ter foco na carreira são variáveis com menor relevância quanto ao sucesso profissional.

Embora exista uma diversidade de definições para o sucesso e mais ainda para o sucesso profissional, Maia e Poeschl (2004) definem o sucesso profissional como uma forma

de entender as representações sociais que indivíduos desenvolvem dentro dos grupos em que estão inseridos. Essas representações podem ser associadas às formas pelas quais os indivíduos percebem uns aos outros e à reputação que cada indivíduo possui, sendo a reputação um meio que consolida as relações. Larson (1992) descreve a reputação e a amizade como fatores essenciais para o fortalecimento dos vínculos entre os indivíduos.

A análise demonstra que existem interações dentro da SEGP e que as pessoas notam e caracterizam umas às outras conforme as experiências trocadas. Essas interações contribuem para a construção e o fortalecimento das relações. De acordo com Moscovici (1985), relacionamentos interpessoais harmoniosos que induzem um trabalho de cooperação, de esforços, de energia, de experiências e de conhecimentos constituem um processo positivo de sinergia na instituição.

4.3 Redes de relacionamento

A figura 1 destaca a rede de relacionamento construída entre os atores a partir de suas interações. Nessa rede são expostos servidores que foram entrevistados e não entrevistados. A partir da figura, é possível localizar os atores mais centrais e os mais periféricos. Os atores preenchidos com a cor azul são os colaboradores não entrevistados, enquanto os pintados de vermelho são os colaboradores entrevistados.

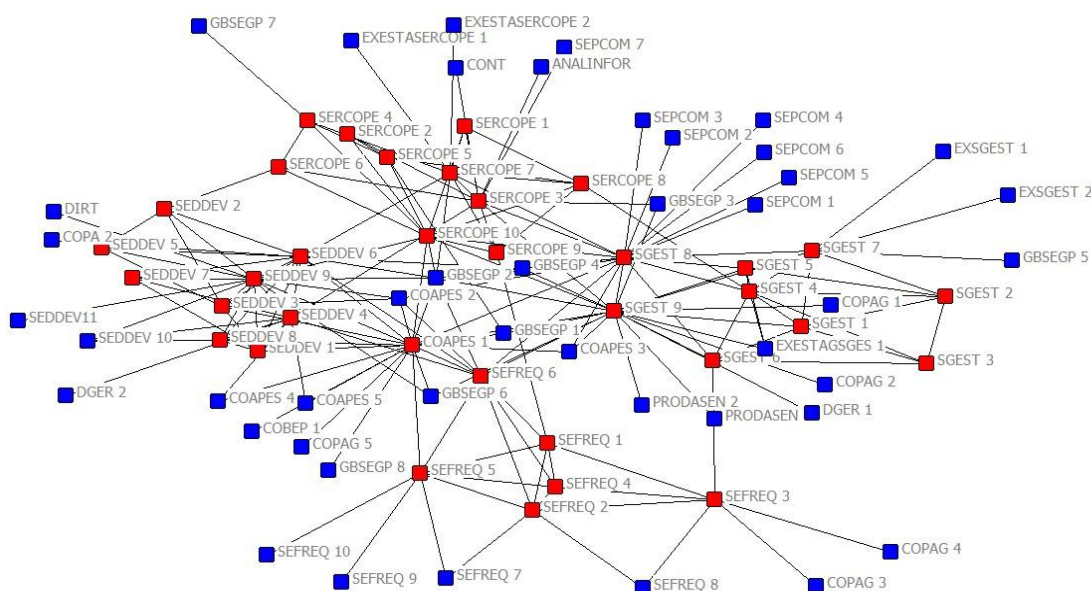


FIGURA 1 – Rede de relacionamento da SEGP

Ao analisar o ator Sgest 9, pode-se visualizar um fluxo considerável de entradas e saídas de contatos em sua rede de interações, assim como os atores Gbsepg 1 e Gbsepg 2, que, embora não tenham sido entrevistados, apresentam fluxo considerável de citações.

Existem atores com níveis de centralidades significativas, mas, ainda sim, prevalecem os atores que ocupam cargos de chefia. Esses atores destacam-se como líderes que despertam a admiração dos seus subordinados, fato que pode ser justificado pelas citações dos subordinados aos chefes, os quais os descrevem como exemplos a serem seguidos. Como Marteleto (2001) destaca, as redes são como nodos e elos e que representam um conjunto de membros autônomos, mas que se unem por meio de ideias e partilham interesses comuns.

Durante o estudo, foram recorrentes menções como: “A nível de chefia eu admiro o Seddev 9, ele possui muito conhecimento, quero um dia chegar ao nível de excelência que ele possui” (Seddev 1); “Sercope 10 é uma pessoa extremamente competente, de muito bom senso e a admiro muito, com certeza vai ter uma carreira brilhante aqui no Senado” (Sercope 3). Esses são aspectos que deixaram evidente como os subordinados possuem apreço por seus superiores.

4.4.1 Poder relacional

Ao analisar o grau de centralidade, pode-se observar que os atores com maiores centralidades de graus são o Sercope 10, com 32,353, Coapes e Seddev 9, com 26,471. Esses atores ocupam funções de chefia, que exercem grande influência na rede de relacionamento. Dessa forma, os atores Sercope 10, Coapes e Seddev 9 caracterizam-se como atores detentores de grande conhecimento e conseqüentemente de grande poder relacional, em virtude de seus índices de centralidade de grau.

TABELA 4
Centralidade dos atores entrevistados

Atores		Grau	Intermed	Geodésica		Atores	Grau	Intermed	Geodésica
Sgest 1		14,706	4,027	12,157		Seddev 4	17,647	7,18	28,161
Sgest 2		8,824	0,089	4,959		Seddev 5	8,824	0	16,084
Sgest 3		5,882	0	3,863		Seddev 6	23,529	8,936	42,369
Sgest 4		20,588	5,323	11,792		Seddev 7	8,824	0	18,653
Sgest 5		8,824	2,103	8,089		Seddev 8	2,941	0	4,543
Sgest 6		11,765	1,15	15,449		Seddev 9	26,471	12,434	45,106
Sgest 7		11,765	3,052	10,862		Sercope 1	11,765	0,274	17,147
Sgest 8		23,529	15,04	38,426		Sercope 2	8,824	0,257	11,952
Sgest 9		20,588	16,851	33,396		Sercope 3	17,647	2,58	19,39

Sefreq 1	11,765	1,57	12,654	Sercope 4	8,824	0,169	13,126
Sefreq 2	11,765	1,57	12,654	Sercope 5	8,824	0,273	11,72
Sefreq 3	2,941	0	1,205	Sercope 6	8,824	0,168	12,179
Sefreq 4	11,765	5,882	7,47	Sercope 7	20,588	6,85	26,208
Sefreq 5	14,706	8,69	19,793	Sercope 8	14,706	6,053	17,72
Sefreq 6	23,529	19,814	38,529	Sercope 9	8,824	0,115	14,289
Seddev 1	11,765	0,208	25,373	Sercope 10	32,353	27,237	42,982
Seddev 2	11,765	0,211	21,969	Coapes	26,471	20,165	51,395
Seddev 3	17,647	1,83	32,633				

O poder relacional parte da análise das centralidades dos atores dentro de uma rede, que os atores que possuem maior influência e maior poder de mediação e aqueles que possuem maior acesso aos atores centrais da rede. Conforme Wasserman e Faust (1994), o poder relacional que um ator exerce está intimamente relacionado aos atores com os quais está envolvido, determinando, portanto, o poder de influência que exerce dentro da rede de relacionamento.

De acordo com Hanneman (2001), os atores que possuem graus de centralidade relevantes são os que possuem grande prestígio na rede e são detentores de grande fluxo de informação. Isso fica mais evidente quando o autor salienta o conhecimento como forma de poder, ou seja, forma de exercer maior influência.

Na centralidade de intermediação, o Sercope 10 apresenta grau de 27,237, enquanto o Coapes possui marca de 20,165 e o Sefreq 6, de 19,814. O nível de intermediação atingido pelo Sefreq 6, com grau de centralidade também representativo de 23,529, ultrapassa o de outros atores. Visto que a centralidade de intermediação tem como objetivo destacar os atores que agem como mediadores das relações, pode-se destacar o Sercope 10 como um ator que funciona como meio de acesso a outros atores da rede.

Na centralidade geodésica, os atores que apresentam os níveis mais significativos são o Coapes, que conta com 51,395; o Seddev 9, com 45,106, e o Sercope 10, com 42,982. Nesse aspecto vale ressaltar a volta do Seddev 9 entre os maiores níveis. De acordo com Wasserman e Faust (1994), os atores que representam níveis consideráveis de centralidade geodésica são atores que percorrem os menores caminhos de acesso a outros atores; funcionam como atores centrais na estrutura da rede.

Os atores Sercope 10 e Coapes alternam a liderança nos níveis de centralidade. Os dois atores ingressaram no órgão por meio do último concurso público e fazem parte de um grupo de servidores que se destacaram desde sua admissão no Senado. São servidores que, com pouco tempo de admissão, ocupam cargos de coordenador e chefe de serviço. Demonstram carisma, facilidade de se relacionar e afeição por seus subordinados.

Vale ressaltar aspectos que possam justificar o fato de o Sercope 10 possuir grau de centralidade elevado. Uma das variáveis citadas durante as entrevistas que revela um pouco das características desse ator é a fala de um entrevistado, que destaca: “O Sercope 10 é extremamente bem relacionado, consegue lidar com vários aspectos e demandas, sabe delegar e organizar a equipe de maneira surpreendente”. O ator demonstra domínio e conectividade com outras áreas da SEGP, o que indica grande rede de contato.

O ator Coapes representa níveis representativos de centralidade, o que pode ser explicado pelo cargo que ocupa. O servidor desperta admiração entre seus pares, como um servidor com futuro promissor que, apesar da pouca idade, sabe lidar de maneira admirável com situações de conflito. Conforme destaca um colega de trabalho: “O Coapes tem um lado gerencial muito forte, ele gerencia as pessoas muito bem, sabe lidar com situações de conflito”. Podemos considerar esses fatores como indicativos de forte poder de mediação entre os atores, visto que o ator ocupa um cargo de chefia e possui grande poder gerencial.

Atores como o Seddev 9 e o Sefreq 6 apresentam relevâncias para os estudos, pois ocupam cargos de chefia e possuem características distintas. Enquanto o Seddev 9 atua há mais de vinte anos no Senado e, segundo relatos, detém grande conhecimento, o Sefreq 6 possui menos de cinco anos de trabalho na instituição, mas apresenta significativo poder relacional entre seus subordinados.

O Sgest 8 e o Sgest 9 são atores que possuem importância na rede, já que apresentam níveis elevados de centralidade, principalmente na geodésica, com 38,426 e 33,396, respectivamente. Esses servidores são caracterizados como atores centrais, por estarem lotados no Setor de Estágio e, por isso, estabelecerem interação tanto com os chefes de serviços quanto com os estagiários. Atores que possuem média considerável de centralidade geodésica são aqueles que têm acesso direto a outros atores da rede de contato, percorrendo o caminho mais curto entre eles, conforme destaca Hanneman (2001).

Outros atores que não apresentam níveis exacerbados de centralidades são relevantes para a compreensão das relações dentro de cada setor. O ator Seddev 1, por exemplo, apresenta níveis elevados de centralidade de intermediação. Nesse caso, temos duas peculiaridades, pois se trata de um ator jovem que ocupa o cargo de estagiário, porém

desperta a atenção de seus colegas e se caracteriza como um ator que possui grande abertura com seus pares, o que explica seu nível de centralidade geodésica.

Alguns atores que compõem a SEGP, que não foram entrevistados, devido a afastamentos, licenças ou indisponibilidade de horários, são atores que demonstraram índices relevantes de centralidade. Os atores que apresentam índices expressivos são o Coapes 2 e o Gbsegp 2.

O Coapes 2, que é chefe de serviço, obteve 6,329, 0,933 e 21,741 nas centralidades de grau, intermediação e geodésica, respectivamente. A centralidade mais significativa, nesse caso, é a geodésica, o que se deve ao fato de outros atores o considerarem como um servidor acessível, embora sua centralidade de grau não seja tão pertinente, ou seja, é um ator que não possui grande rede de contato.

O Gbsegp 2, apesar de não ocupar um cargo de chefia, dispõe das seguintes centralidades: 10,127 de grau; 2,652 de intermediação e; 34,075 de geodésica. Configura-se como um ator que proporciona acesso direto a outros atores, o que pode ser explicado pelo fato de ele ter sido chefe de vários setores no passado. Dentre os atores não entrevistados, Gbsegp 2 possui a maior centralidade de grau – situação que evidencia seu poder relacional.

TABELA 5
Centralidade dos atores não entrevistados

Atores	Grau	Intermediação	Geodésica
Seddev 10	3.797	0.000	10.041
Coapes 2	6.329	0.933	21.741
Coapes 3	3.797	0.000	15.328
Gbsegp 1	3.797	0.484	11.409
Gbsegp 2	10.127	2.652	34.075
Gbsegp 4	3.797	0.568	13.924
Gbsegp 6	3.797	0.490	15.104

Outros atores manifestam centralidades geodésicas expressivas em comparação às outras centralidades. Isso pode enfatizar o poder desses atores na estrutura da rede. Atores como Gbsegp 6; Gbsegp 4 e; Coapes 3 mostram centralidades geodésicas representativas; eles são atores que não ocupam cargo de chefia, mas possuem forte poder de conexão entre os atores.

Os atores que ocupam cargos de chefia são os que possuem maiores centralidades. Conforme Tomaél e Marteleto (2006), as posições de maior influência são ocupadas pelas pessoas de maior nível hierárquico, pois buscam unir e consolidar sua equipe. São atores detentores de grande fluxo de informação. Essa informação se contrapõe ao fato de haver, na amostra estudada, atores que possuem centralidades relevantes, mas não ocupam cargos de chefia, como, por exemplo, o Gbsepg 2, citado anteriormente.

Quando a análise ultrapassa a percepção dos atores da Coapes e da SEGP e parte para as percepções sobre a estrutura hierárquica mais elevada, os índices de centralidade caem, porém isso pode ser explicado por não haver um estudo mais preciso dentro de toda a estrutura do Senado Federal.

4.4.2 Análises das relações intersetoriais da SEGP

Essa análise consiste na compreensão de como são as relações intersetoriais da instituição. Na figura 3, que apresenta o resultado da análise entre os setores, os setores Sercope, Seddev, Sefreq, Sgest e Coapes são representados nas cores azul, cinza, vermelha, rosa e preta, respectivamente.

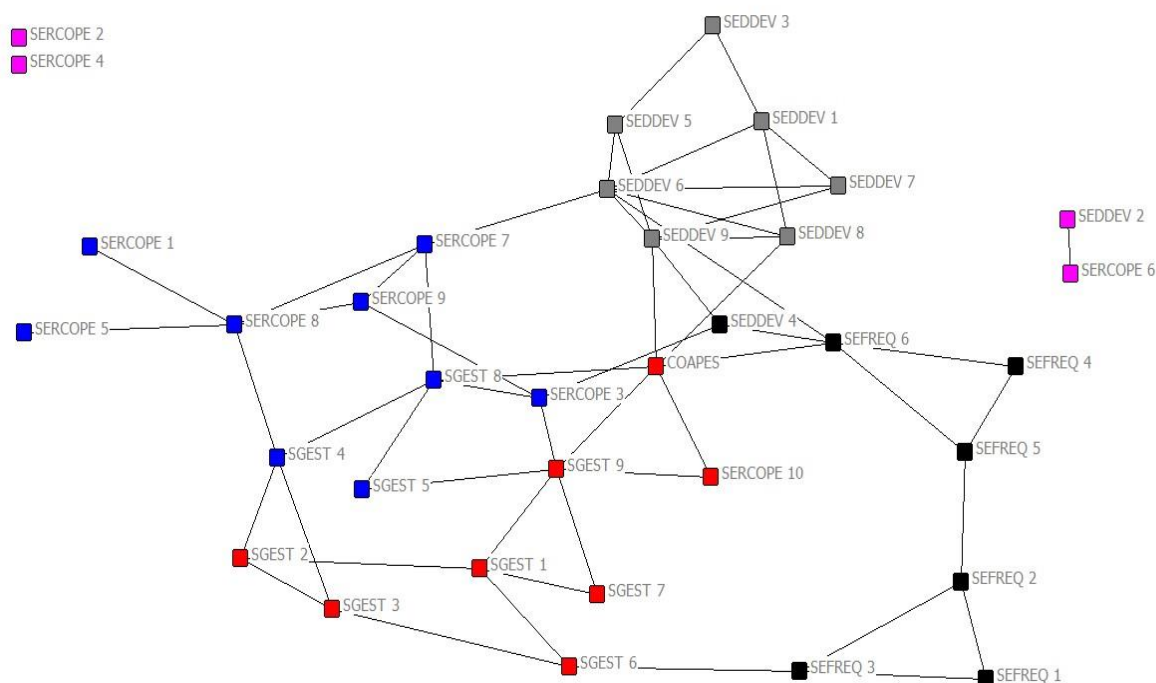


FIGURA 2 – Relações entre setores

Como se verifica na figura, os setores demonstram pouca interação uns com outros, embora seja grande o fluxo de procedimentos entre eles e frequentes as atividades dos setores que dependem de informações de outros. As poucas interações que ocorrem entre os setores

têm, em sua maioria, como atores principais os chefes, pois estes possuem contato direto com outros gestores, por exemplo, nas reuniões que ocorrem frequentemente.

Nessa análise, destaca-se o Seddev como setor com pouca interação com outros setores. Esse serviço demonstra grande homogeneidade: os atores dessa rede permanecem unidos, com poucos atores estabelecendo interações fora do setor de lotação.

De acordo com o que Sato (2003) afirma sobre o surgimento das relações a partir de experiências de colaboração compartilhada entre os indivíduos, pode-se supor que muitos atores da amostra estudada não estabelecem relações com outros por não existirem momentos de compartilhamento que permitam que as interações fluam. Essa falta de troca de experiências impossibilita aos colegas se conhecerem melhor. Muitas vezes, as interações e os fluxos de atividades que os setores afirmam depender de outros limitam-se ao uso de telefonemas, e-mails e sistemas de intranet como ferramentas de interação.

4.4.2 Análises de subgrupos

A análise dos subgrupos consiste na compreensão das redes de relações interpessoais nos setores. A figura 2 representa as relações nos setores em estudo. A estrutura da rede está dividida em cores que simbolizam os setores. Seddev, Sercope, Sgest, Sefreq e Coapes são representados respectivamente nas cores rosa, cinza, azul e preta.

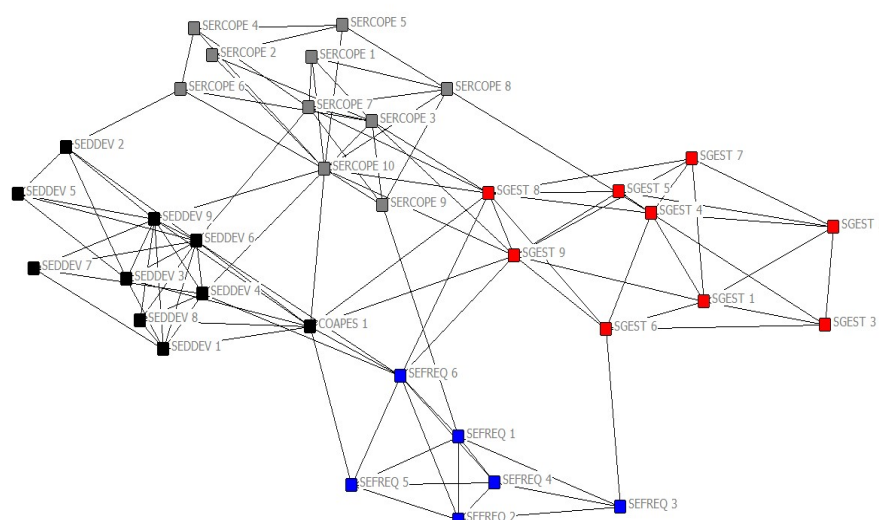


FIGURA 3 – Rede de relacionamentos por setor

As relações de setores como o Seddev e Sercope são configuradas como serviços que demonstram relações mais íntimas entre seus pares. Isso foi verificado durante as entrevistas,

nas quais os colaboradores desses setores demonstraram afeição por seus colegas, enfatizando um bom clima organizacional.

Esse aspecto pode ser explicado pelo fato de muitos colaboradores trabalharem juntos há vários anos, o que facilita o desenvolvimento de relações de confiança entre os atores, de modo a influenciar as relações interpessoais. Recordando o que afirma Robbins (2005), leva tempo para se estabelecer uma relação de confiança e, à medida que o relacionamento vai amadurecendo, os indivíduos tendem a criar expectativas um em relação ao outro. As relações surgem das interações entre os indivíduos e têm como ponto principal a confiança (RISSI, 2013). Essas interações dentro dos setores fomentam a coletividade, de modo que os indivíduos tendem a desenvolver relações mais harmoniosas e comunicativas que contribuem para um melhor desempenho, pois, para alcançar determinado nível de desempenho, os indivíduos necessitam da cooperação de outros (CARVALHO et al., 2015).

Fazendo-se uma comparação, setores como o Sgest e o Sefreq demonstram relações mais abertas. São setores que não mostram grande proximidade entre os atores, fato que pôde ser verificado durante as entrevistas. O Sgest possui uma característica peculiar: é um setor predominantemente ocupado por estagiários, o que gera certa rivalidade entre o grupo, como se pode verificar com as seguintes falas: “Existe uma pessoa que tem que melhorar muito, não só no conhecimento técnico, mas nos conhecimentos pessoais, para poder se relacionar melhor” (Sgest 7) e “*Tem estagiários ali que o chefe não manda embora porque ele é muito humano*” (Sgest 5).

No Sefreq existe certa proximidade entre determinados atores, enquanto outros se mostram mais dispersos, fato que pode estar associado ao processo de inserção das pessoas nesse setor, pois, em consonância com Moscovici (1985), compreende-se que, ao entrar em determinado grupo as pessoas tendem a passar por uma fase interna de diferenças, opiniões, experiências e crenças diversificadas e preconceito, São esses fatores que determinam a consolidação do relacionamento entre os membros do grupo. Nesse caso, a maneira como as pessoas lidam com essas diferenças reflete-se nas relações dentro do setor.

4.5 Determinantes do desempenho

As dimensões escolhidas para o estudo acerca dos fatores que afetam o desempenho dos colaboradores da SEGP estão dispostas no quadro 2 e podem ser descritas como: coordenação de pessoas (coord), possibilidade de fazer o que gosta (gosta), desafios constantes (desaf), autonomia (auton), crescimento profissional (crescP), flexibilidade

(flexib), bom relacionamento (relc), oportunidade de trabalhar com pessoas que admira (admira), reconhecimento como bom profissional (recon) e retorno financeiro (finan). Ao realizar o teste de KMO e Bartlett foi possível verificar um KMO de 0,506, que demonstra baixa correlação entre as variáveis (considerando-se um nível de significância relevante com 0,000).

Ao realizar a análise de componente principal, os dez requisitos de desempenho foram associados em duas interações que melhor representam o arranjo de dados: uma associação voltada para a tarefa que engloba os quesitos coordenação de pessoas, possibilidade de fazer o que gosta, desafios constantes, autonomia, crescimento profissional e outra associação relacionada ao reconhecimento que envolve as variáveis relacionamento, oportunidade de trabalhar com pessoas que admira, reconhecimento e retorno financeiro.

Como se pode verificar na tabela 6, os quesitos de desempenho relacionados à flexibilidade de horário e crescimento profissional não foram associados a qualquer uma das duas interações, pois não foram consideradas relevantes para o estudo. De acordo com Vasconcelos (2007, a análise dos componentes principais (PCA) tem como objetivo a redução, a eliminação e a sobreposição, assim como a escolha mais representativa de dados usados, de modo a promover a transformação linear, resultando nos dados mais relevantes.

TABELA 6
Fatores associados ao desempenho

Teste de KMO e Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,506
Aprox. Qui-quadrado		89,755
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	45
	Sig.	,000
Matriz de componente rotativa^a		
	Componente	
	Tarefa	Reconhecimento
COORD	,744	
GOSTA	,702	
DESAF	,684	
AUTON	,605	

CRESCP		
FLEXIB		
RELAC		,807
ADMIRA		,762
RECON		,721
FINAN		,672
Matriz de transformação de componente		
Componente	Tarefa	Reconhecimento
1	,825	,565
2	-,565	,825

O desempenho dos colaboradores do Senado é influenciado pela satisfação com a tarefa e pelo reconhecimento. A satisfação com a tarefa representa uma média de 3,90 em uma escala de 1 a 5, enquanto o reconhecimento tem uma média de 4,31. Embora, os níveis de representatividade sejam elevados, próximos a cinco, não demonstram grande divergência entre si.

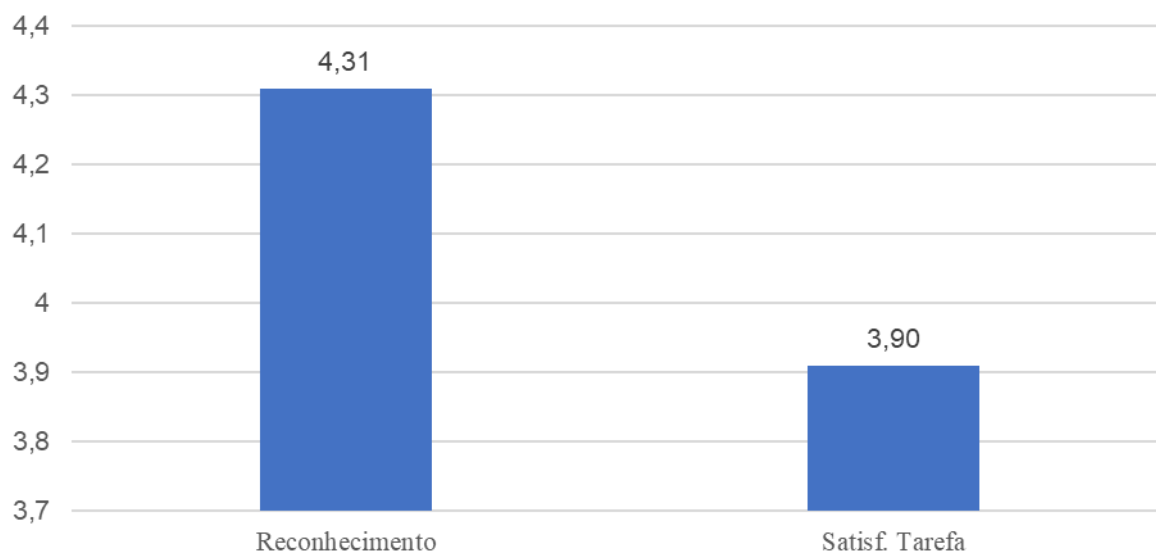


GRÁFICO 6 – Fatores que afetam o desempenho
Fonte: elaborado pela própria autora.

De acordo com Abualrub e Al-Zaru (2008) o reconhecimento pode ser associado à vontade de permanecer na organização, ou seja, quanto mais reconhecido, mais o indivíduo busca meios para continuar na instituição. Os autores ainda destacam que colaboradores mais

reconhecidos possuem maior desempenho em comparação a colaboradores pouco reconhecidos. Segundo Bendassolli (2012), aspectos relacionados ao reconhecimento estão intimamente associados aos fatores que a organização presa, ou seja, os padrões de desempenho. De acordo com o autor, é necessário que o reconhecimento não se restrinja à avaliação de desempenho.

Conforme Sonnentag e Frese (2002), os indivíduos que conseguem atingir um desempenho considerável dentro da organização, fruto de atividades percebidas como relevantes em conjunto com recompensas internas e externas, levam à alta satisfação no trabalho. Como consequência desse conjunto de ações, o indivíduo tende a permanecer na organização, na expectativa de acontecimentos mais desafiadores.

Tanto a satisfação com a tarefa como o reconhecimento estão intimamente relacionados ao desejo dos colaboradores de permanecerem na instituição. São menos importantes fatores como a possibilidade de crescimento profissional, a possibilidade de ocupar cargos de chefias, o retorno financeiro, a flexibilidade de horário, o bom relacionamento com os colegas de trabalho e a oportunidade de trabalhar com pessoas admiradas.

4.5.1 Autoavaliação

Os colaboradores foram questionados a respeito da influência de determinadas variáveis no seu desempenho, utilizando-se a escala likert, que varia de um a cinco. Solicitou-se também que cada participante atribuísse a si mesmo uma nota (nota pessoal), de um a dez. No gráfico 7, é possível visualizar as médias de influência de cada variável. Os quesitos relacionados ao desempenho são os fatores relacionais, o reconhecimento, a satisfação, a carreira e a nota pessoal.

A variável relacional apresenta maior influência sobre o desempenho dos colaboradores, com média de 4,43; o reconhecimento é a variável com o segundo maior peso, com média de 4,19; a satisfação apresenta média de 4,09; os benefícios, média de 4,09 e a carreira, média de 3,52. Já a nota pessoal apresenta média elevada, de 8,26.

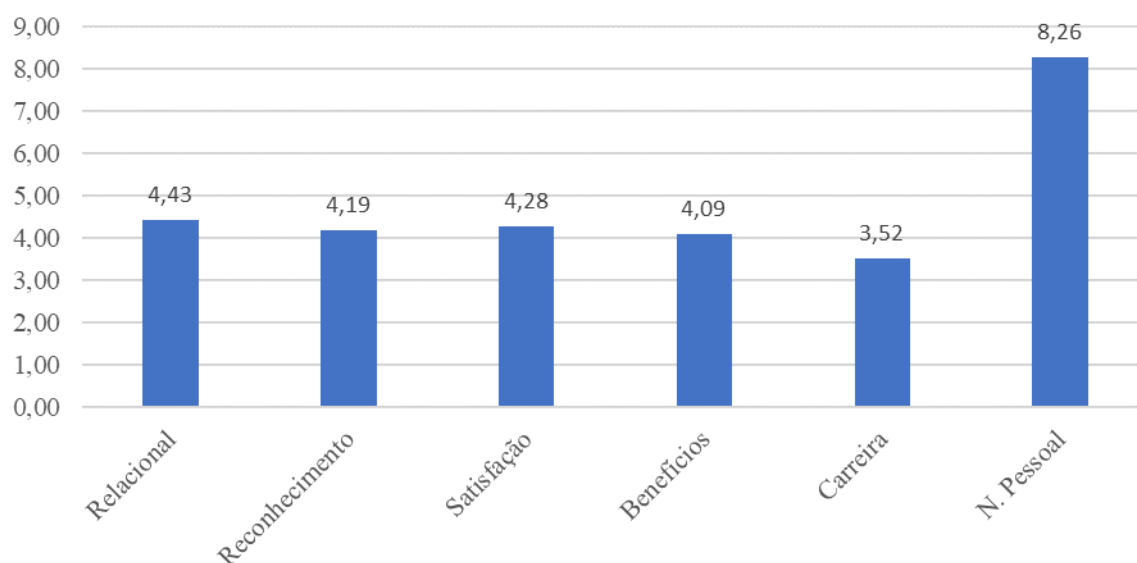


GRÁFICO 7 – Autoavaliação
 Fonte: elaborado pela própria autora.

O aspecto com a menor influência é a carreira, compreendido como o crescimento profissional e a possibilidade de coordenar pessoas. Durante as entrevistas, essas duas variáveis foram percebidas pelos colaboradores como pouco representativas, pois, como o Senado Federal é uma instituição pública, as formas de ascensão para estagiários e comissionados são mais restritas. Além disso, em certos casos, pessoas que assumem cargos de chefia, mesmo temporariamente, não se sentem bem com o posto, conforme o seguinte relato: “A possibilidade de coordenar pessoas não tem muita influência no meu desempenho, geralmente eu coordeno pessoas, mas não é o que gosto muito de fazer, mas eu faço” (Seddev 3). Outro relato, de um servidor investido em cargo em comissão, pode explicar a pouca influência do crescimento: “Quanto à possibilidade de crescimento profissional nem vou trazer isso para o Senado por aqui não existe isso” (Seddev 6).

Isso vai ao encontro do que afirmam Feitosa e Lima (2016) sobre a motivação dos colaboradores para obter melhor desempenho quando existe um plano de carreira estruturado que permita a ascensão dos servidores. Assim, a inexistência de possibilidade de crescimento pode estar relacionada à baixa média referente ao esse fator neste estudo. Entretanto, um plano de carreira em um órgão extremamente político pode ser inviável.

O aspecto relacional foi considerado o mais influente quanto ao desempenho dos colaboradores, fato que pôde ser verificado durante a entrevista, na qual se destacou um bom clima organizacional na SEGP. Um ambiente de trabalho conflituoso e com competições pode resultar em inimizades e desconfiança, as quais são variáveis que impactam o desempenho (SILVA et al., 2008). De acordo com Salinas e Oliveira (2004), as relações interpessoais no

ambiente de trabalho interferem no desempenho organizacional e consideram que as principais variáveis que distinguem as organizações não são mais as técnicas, mas sim as pessoas.

A média sobre a percepção do próprio desempenho foi alta. Em geral, durante as entrevistas, os colaboradores mostraram-se satisfeitos com o próprio desempenho. Entretanto, os colaboradores investidos em cargos de chefia demonstraram serem mais críticos quanto ao seu desempenho, conforme as seguintes citações: “São tantas habilidades que eu tenho que desenvolver, que eu não conseguiria me dar mais que seis” (Coapes 1); “Eu gostaria de fazer mais pelo meu setor, outros projetos, mas o ritmo lá é mais pesado e não permite, por isso me dou nota sete” (Sefreq 6).

4.5.2 Relações entre poder relacional e desempenho profissional

Os cargos que os atores ocupam dentro da estrutura organizacional são importantes para a compreensão das posições em que se encontram na rede de relacionamento e das relações entre os atores mais centrais e seus respectivos cargos. Ao analisar os colaboradores quanto ao cargo, foi necessário desenvolver algumas correções e regressões lineares.

Os servidores comissionados possuem maior média de tempo de serviço nos setores, com 4,62, seguidos pelos chefes de serviços, que possuem média de 4,00 e pelos servidores efetivos e pelos estagiários, com média de 3,80 e 2,18, respectivamente. O tempo de serviço no Senado e no setor possuem poucas variações quanto a suas médias: servidores comissionados continuam ocupando a maior média, de 5,37, seguidos por servidores efetivos com 5,20, enquanto os chefes de serviço e os estagiários apresentam médias de 4,80 e 2,18, respectivamente.

TABELA 7
Percepção de desempenho x cargo

Quesitos	Atores	N	Média	Desvio-padrão	Erro padrão
Tempo Setor	Estagiários	17	2,1765	0,88284	0,21412
	Comissionad	8	4,6250	1,06066	0,37500
	Efetivos	5	3,8000	1,92354	0,86023
	Chefias	5	4,0000	1,58114	0,70711
	Total	35	3,2286	1,57341	0,26596
Tempo no Senado	Estagiários	17	2,1765	0,88284	0,21412
	Comissionad	8	5,3750	0,74402	0,26305
	Efetivos	5	5,2000	0,83666	0,37417

Centralidade de Grau	Chefias	5	4,8000	,83666	0,37417
	Total	35	3,7143	1,72476	0,29154
	Estagiários	17	0,3425	0,12249	0,02971
	Comissionad	8	0,3864	0,20447	0,07229
	Efetivos	5	0,5090	0,18820	0,08416
	Chefias	5	0,7998	0,13498	0,06037
Centralidade de intermediação	Total	35	0,4417	0,21713	0,03670
	1,00	17	0,0742	0,09502	0,02305
	2,00	8	0,1153	0,13463	0,04760
	3,00	5	0,1768	0,23239	0,10393
	4,00	5	0,7086	0,19847	0,08876
	Total	35	0,1889	0,25799	0,04361
Centralidade Geodésica	1,00	17	0,2516	0,12286	0,02980
	2,00	8	0,3508	0,24024	0,08494
	3,00	5	0,5010	0,19790	0,08851
	4,00	5	0,8228	0,13208	0,05907
	Total	35	0,3915	0,25484	0,04308
	1,00	17	0,2226	0,09296	0,02255
Média	2,00	8	0,2843	0,18188	0,06430
	3,00	5	0,3958	0,19610	0,08770
	4,00	5	0,7276	0,13303	0,05949
	Total	35	0,3336	0,21820	0,03688
	1,00	17	4,2279	0,50435	0,12232
	2,00	8	4,0313	0,58535	0,20695
Satisfação com a tarefa e com o reconhecimento	3,00	5	3,9250	0,49687	0,22220
	4,00	5	4,0250	0,39922	0,17854
	Total	35	4,1107	0,50254	0,08494

ANOVA

		Soma dos quadrados	gl	Quadrado médio	F	Sig.
TempoS	Entre grupos	39,026	3	13,009	8,933	,000
	Nos grupos	45,146	31	1,456		
	Total	84,171	34			
TempoT	Entre grupos	79,197	3	26,399	37,291	,000
	Nos grupos	21,946	31	,708		
	Total	101,143	34			
Centralidade de grau	Entre grupos	,856	3	,285	11,832	,000
	Nos grupos	,747	31	,024		
	Total	1,603	34			
Centralidade de intermediação	Entre grupos	1,618	3	,539	25,925	,000
	Nos grupos	,645	31	,021		
	Total	2,263	34			
Centralidade geodésica	Entre grupos	1,336	3	,445	15,834	,000
	Nos grupos	,872	31	,028		

	Total	2,208	34			
Satisfação com o desempenho (tarefa e reconhecimento)	Entre grupos	,493	3	,164	,630	,601
	Nos grupos	8,093	31	,261		
	Total	8,587	34			

Os servidores comissionados, mesmo não possuindo estabilidade na instituição, são os colaboradores que possuem maior tempo de serviço na instituição. A partir dos dados apresentado na tabela 7, ainda é possível verificar que os ocupantes de cargos de chefia possuem tempo de serviço relativamente pequeno em comparação com o tempo dos servidores efetivos e dos comissionados, sendo os estagiários os que passam menos tempo na instituição.

As centralidades de grau, intermediação e geodésica são lideradas pelos servidores investidos em cargos de chefia, com médias de 0,7998, 0,7086 e 0,8228, respectivamente, fato que não gera surpresa, uma vez que, em todo o estudo, esses colaboradores se destacaram como os atores com maior poder relacional, assim como com a maior média entre as variáveis. Esses podem ser considerados os atores mais centrais, aqueles que fortalecem os laços dentro da rede de social como um todo e exercem forte poder de mediação, de modo a controlar o fluxo de informação, como afirma Marteleto (2001).

Ao se verificar as percepções quanto à satisfação geral com o desempenho, observa-se que os estagiários são os atores que se sentem mais satisfeitos com a tarefa e com o reconhecimento, com média de 4,22. Os comissionados possuem a segunda maior média, com 4,03. Os colaboradores ocupantes de cargos de chefia apresentam média de 4,02 e os servidores efetivos, a menor média, de 3,92. Durante as entrevistas, foi possível observar que os chefes se sentem pressionados pelas tarefas que executam, muitas vezes por irem contra alguns valores que prezam.

O teste de significância demonstra que variáveis como o tempo de serviço nos setores e no Senado e as centralidades são fatores que estão ligadas ao cargo que os colaboradores ocupam, porém o único fator que não tem relação com o cargo é o desempenho geral (satisfação com a tarefa e com o reconhecimento), ou seja, as pessoas podem se sentir mais ou menos satisfeitas com as tarefas e com o reconhecimento, independentemente dos cargos que ocupam. Esse aspecto pode estar associado ao fato de o desempenho ser uma variável comportamental, em que fatores como habilidades, competências, disposições e afetos, assim como relações interpessoais, estão vinculados à busca por melhores desempenhos (BENDASSOLLI, 2012). Desse modo, o desempenho depende de diversos aspectos, não se limitando à estrutura hierárquica da instituição.

4.5.3 Análise correlacional do desempenho

As correlações destacadas foram usadas para compreender as conexões e as associações entre poder relacional e desempenho. As correlações bivariadas, destacadas na tabela 8, descrevem as relações entre tempo de serviço no setor e no Senado, poder relacional (representado pelas centralidades de grau, intermediação e geodésica), média relacional (médiaR) e o indicador de desempenho, denominado satisfação com o desempenho, sendo a junção da satisfação com a tarefa e a satisfação com o reconhecimento.

É possível verificar que o cargo possui correlações com todas as variáveis, principalmente com as centralidades, que demonstram maiores médias associadas ao cargo - fato que confirma o argumento de que os atores mais centrais são os que ocupam cargos com maior nível hierárquico, como defendem Tomaél e Marteleto (2006). Esses atores possuem grande poder de influência, pois são responsáveis por disseminar e controlar o fluxo de informação. Entretanto, como esses atores estão no centro da rede e o fluxo de informação é intenso, em alguns casos, as informações que compartilham não conseguem atingir os atores mais periféricos, pelo fato de o fluxo de informação nessas áreas periféricas ser fraco.

O tempo de serviço total no Senado não demonstra correlação significativa com outras variáveis. A maior correlação está na centralidade geodésica, com 0,455, ou seja, quanto mais tempo o colaborador permanecer na organização maior serão seus acessos a outros atores, sem a necessidade de um intermediador. Esse fato pode ser verificado pela existência de servidores mais antigos, os quais criaram uma relação de confiança com outros atores. De acordo com Reyes Junior (2012), os níveis de confiança de um ator dentro da rede de relacionamento é o que determina o poder relacional que esse ator exerce. Isso fica mais visível quando se analisam as relações que os servidores mais antigos possuem, pois eles sabem exatamente quais atores têm que procurar para solucionar determinados problemas, sem a necessidade de um intermediador. Esses são servidores que estabeleceram determinados níveis de confiança com outros atores.

O cargo está mais relacionado ao tempo de serviço no Senado (0,683) do que ao tempo de serviço nos setores (0,479), ou seja, as pessoas que ocupam cargos de chefia são as que possuem mais tempo no Senado como um todo, mas não as que estão há mais tempo no mesmo setor. Na maioria dos casos, os ocupantes de cargos comissionados são as pessoas há mais tempo nos setores – seja porque se identificam com a área de exercício ou porque as oportunidades em outros setores são escassas.

TABELA 8
Correlação de Spearman

	Cargo	Tempo no Senado
Tempo no setor	,479**	
Tempo no Senado	,683**	
Grau	,684**	,368*
Intermediação	,728**	,351*
Geodésica	,753**	,455**
MédiaR	,745**	,432**
Satisfação com desempenho		

A satisfação com o desempenho não se relaciona com qualquer outra variável. Isso leva à reflexão de que o desempenho se comporta como uma variável que depende de diversos fatores para promover bons resultados. Segundo Barbosa (1996), o desempenho envolve variáveis intrínsecas ao indivíduo, isso porque o desempenho se configura como o somatório de duas variáveis externas e internas a cada pessoa, as quais são desenvolvidas em proporções diferentes em cada indivíduo.

Para compreender o desempenho, foram analisados os efeitos das centralidades de intermediação e geodésica sobre o reconhecimento. Para isso, realizou-se uma regressão linear, conforme representado na tabela 9. Embora tenha poder explicativo de apenas 13,6%, considerado baixo, essa regressão confere resultados relevantes quanto à compreensão dos efeitos do reconhecimento sobre as centralidades de intermediação e geodésica estabelecidas na instituição. A centralidade geodésica apresenta 0,436 de relevância enquanto a centralidade de intermediação possui beta negativo com -0,604.

TABELA 9
Análise de regressão linear da satisfação com o reconhecimento

Sumarização do modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,369 ^a	,136	,082	,59059
ANOVA ^a				

Modelo		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,756	2	,878	2,517	,097 ^b
	Resíduo	11,162	32	,349		
	Total	12,918	34			

Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes não padronizados		T	Sig.
		B	Erro Padrão		
1	(Constante)	4,689	,202	23,197	,000
	Intermediação	-1,460	,656	-2,228	,033
	Geodésica	1,041	,648	1,608	,118

De acordo com os valores apresentados, a centralidade de intermediação possui um beta negativo, que demonstra que, quanto menos intermediações esses colaboradores tiverem na rede de relacionamento, maior será a satisfação com o reconhecimento. O forte controle das informações e do trajeto percorrido por elas, a que Marteleto (2001) se refere, confere aos atores mediadores maiores interações. No entanto, conforme esses colaboradores perdem o poder de mediação, deixam de ser reconhecidos como atores bem relacionados com todos, com prestígio dentro da rede e bons profissionais.

Por outro lado, quanto mais curtos forem os caminhos que os colaboradores percorrem para manter contatos com outros colaboradores, mais satisfeitos estarão com o reconhecimento. Essa proximidade com a outros atores proporciona maior independência, considerando-se que um ator é mais central quanto menores forem caminhos que percorredentro da rede para alcançar outros atores (MARTELETO, 2001)

De modo a entender como alguns fatores impactam o desempenho dos colaboradores, partiu-se para a análise das correlações da centralidade de grau e da influência do cargo sobre a satisfação com a tarefa. Ao realizar a regressão linear, que possui um poder explicativo considerado baixo, de 18,8%, apesar de se mostrar relevante para o estudo. O cargo representa 0,498 de relevância, enquanto o grau de centralidade apresenta um beta negativo de - 0,577 quanto a seus efeitos sobre a satisfação com a tarefa.

TABELA 10
Análise de regressão linear da satisfação com a tarefa

Sumarização do modelo					
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	
1	,433 ^a	,188	,137	,66901	

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	3,313	2	1,657	3,701
	Resíduo	14,322	32	,448	,036 ^b
	Total	17,636	34		

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
	B	Erro Padrão	Beta		
(Constante)	3,906	,265		14,715	,000
1 Cargo	-,374	,142	-,577	-2,643	,013
Grau	1,651	,724	,498	2,279	,029

Verifica-se que, quanto menor o cargo, maior a satisfação com a tarefa. Isso pode ser justificado pela cobrança aos colaboradores que exercem cargos de chefia, devido às suas diversas atribuições ou mesmo devido à do cunho político do órgão, em que os cargos de chefia recebem pressões das autarquias por resultados alinhados às estratégias políticas. Como visto anteriormente, os chefes em geral mostram-se mais críticos quanto ao próprio desempenho, o que corrobora o fato de a satisfação com a tarefa agir como um elemento que reforça o desempenho, caracterizando-se como uma variável emocional que afeta o desempenho, embora não se possa afirmar que a satisfação com a tarefa seja um fator exclusivo do desempenho (PASQUALI et al., 1981).

Pode-se verificar que a centralidade de grau possui poder de influência na satisfação com a tarefa, ou seja, para esses atores pode ser vantajoso criar novos laços de amizade do que fortalecer a rede de contato já existente, pois, muitas vezes a satisfação com a tarefa pode estar atrelada com as diversas relações de amizade e não restritas as relações dentro dos setores de lotação. Por outro lado, ter uma grande rede de contado não necessariamente

confere ao colaborador uma posição central na rede de contato, uma vez que um indivíduo com poucas relações diretas pode ocupar posições mais centrais, que otimizam suas relações e maximizam seus contatos, permitindo a eles centralidades mais representativas (MARTELETO, 2001).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho teve como objetivo analisar as influências das relações interpessoais no desempenho dos colaboradores do Senado Federal, assim como analisar as características sociodemográficas dos correspondentes, mapear as relações interpessoais dos colaboradores da SEGP e associar a estrutura das relações interpessoais dos colaboradores ao desempenho.

Quanto as características sociodemográfica, foi possível verificar uma diversidade de formações acadêmicas na SEGP, embora prevaleçam pessoas de área mais específicas, como a administração. Quanto ao cargo, os colaboradores que possuem maior tempo de serviço no Senado são aqueles investidos em cargos comissionados, embora não possuam estabilidade, enquanto os estagiários são os que permanecem menor tempo na instituição. A maioria dos servidores que ocupam cargos de chefia trabalham no Senado há no máximo dez anos. Outros servidores efetivos, em sua maioria, já haviam ocupado cargos de chefia antes.

As relações estabelecidas no âmbito da SEGP foram desenvolvidas a partir das interações no ambiente de trabalho, com exceção dos estagiários, que estabeleceram vínculos no meio acadêmico. A maioria dos colaboradores desenvolvem suas relações por meio das atividades desempenhadas, o que demonstra o poder que a estrutura organizacional possui.

Para compreender o poder relacional instituído na SEGP, foi necessário compreender as relações interpessoais desenvolvidas, principalmente por meio das amizades construídas mediante a confiança percebida e da reputação estabelecida entre os pares. Durante o estudo, observou-se que as pessoas que estão mais propensas a obterem sucesso na organização são as que possuem maior facilidade em manter relacionamentos, assim como as que melhor dominam as tarefas. Com base nessa percepção de poder relacional e na construção da rede de relacionamento, foi possível encontrar os atores mais influentes dentro das relações interpessoais na SEGP.

Os atores mais centrais do estudo sociorrelacional são os chefes dos setores. Ao longo da pesquisa, verificou-se que os chefes possuem grande capacidade de influência. Eles são os maiores detentores de poder nas interações e no fortalecimento de amizades entre colaboradores, sendo ainda considerados pontes de acesso a outros colaboradores e mediadores nas interações dentro e fora do setor de lotação. Portanto existe uma superposição da estrutura relacional hierárquica.

Quanto ao poder relacional de atores periféricos, foi possível perceber que os estagiários possuem média relacional muito próxima à dos colaboradores investidos em

cargos comissionados. Esse aspecto é relevante ao se comparar o tempo de serviço dos comissionados com o dos estagiários, pois estes possuem pouco tempo de serviço no Senado, limitando-se a dois anos, em comparação aos servidores ocupantes de cargos comissionados, que possuem mais de dez anos no órgão, revelando-se que o poder relacional não está associado ao tempo de serviço na instituição.

No que tange ao desempenho dos colaboradores, a categoria relacional foi o fator mais influente dentre as dimensões estudadas. Esse fato reforça que os laços de amizade estabelecidos na organização são variáveis que influenciam positivamente o desempenho. Essas relações de amizade, embora concentradas dentro dos setores de exercício, possibilitam trocas de informações e cooperação entre os pares, assim como contribuem para um clima de trabalho agradável, e esse conjunto de fatores leva à maior eficiência do setor.

Ficou claro que aspectos como crescimento profissional e flexibilidade são os fatores que menos impactam o desempenho dos colaboradores, enquanto os aspectos relacionados à tarefa e ao reconhecimento são que mais o impactam. A autoavaliação demonstrou que os chefes são mais críticos quanto ao seu desempenho, pois acreditam que poderiam fazer mais pela SEGP, além de ressaltarem a quantidade de atribuições e demandas que recebem. Variáveis como tempo de serviço e cargos que os colaboradores ocupam não foram considerados fatores que geram efeitos no desempenho.

As relações interpessoais caracterizam-se como forte elemento influenciador do desempenho organizacional, porém são poucas as interações que ocorrem fora do ciclo de relações dos setores. Desse modo, fica subentendido que, se houver um fortalecimento das relações interpessoais, estas se refletirão no desempenho dos colaboradores. Uma diversificação das relações podem trazer impactos positivos quanto à satisfação com a tarefa, e quanto mais esforços concentrados no fortalecimento das relações com os mais próximos maior será a satisfação com o reconhecimento.

Os colaboradores mais centrais das redes de relacionamentos são considerados também os mais admirados e influentes. Nesse sentido, a instituição pode promover, por meio desses atores, ações que impulsionem o surgimento de interações entre os setores, tendo em vista a forte concentração de interações, que podem promover melhorias nas relações, assim como no desempenho dos atores.

Quanto às implicações teóricas, pode-se observar que a diversificação de relações (redes formadas por atores que possuem diferentes características) possui um impacto negativo na satisfação com o reconhecimento. Quanto mais homogêneas forem as relações, mais satisfeitos os colaboradores estarão com o reconhecimento.

Existe uma diversidade de definições para o desempenho, assim como de percepções que cada indivíduo possui sobre o próprio desempenho e de fatores que afetam seus resultados. Isso dificulta uma análise mais precisa sobre o desempenho e a compreensão das relações interpessoais, uma vez que o surgimento de amizades e até mesmo de coleguismos parte de fatores externos e internos à organização, baseados em experiências passadas e na disposição dos indivíduos em criar novos laços de amizade.

Para estudos futuros é relevante fazer um estudo comparativo na esfera privada, na busca de verificar as similaridades e as divergências em comparação a uma instituição pública, assim como replicar esse estudo em outras instituições públicas afim de analisar se as associações entre desempenho e relações interpessoais, bem como analisar os atores mais influentes nas redes sociais, como os cargos de chefias são distribuídos quanto ao gênero e se as relações interpessoais continuam sendo os principais fatores que impactam no desempenho. Para a continuidade deste estudo no Senado faz-se necessários análises longitudinais para ver-se a evolução das relações e se os comportamentos apresentados neste estudo serão recorrentes ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ABUALRUB, Raeda Fawzi; AL-ZARU, Ibtisam Moawiah. Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. **Journal of nursing management**, v. 16, n. 3, p. 227-236, 2008. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00810.x>>. Acesso em: 15 maio 2018.

ALVES, Maria da Piedade Gonçalves Lopes. **Avaliação de Desempenho**. 2016. 42f. Tese (Doutorado em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10284/5797>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BARNES, John A. Redes sociais e processo político. In: FELDMAN-BIANCO, Bela (Org.). **Antropologia das sociedades contemporâneas**. São Paulo: Global, 1987, p. 159-194.

BARONAS, Joyce Elaine de Almeida. Falar rural: é possível alterar uma tradição (?). **Abralin**, Londrina, v. 6, n. 1, p.95-110, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/abralin/article/view/52713>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

BEHN, Robert D. Why measure performance? Different purposes require different measures. **Public administration review**, v. 63, n. 5, p. 586-606, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>>. Acesso em: 7 mar. 2018.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 171-184, mar. 2012. Disponível em: <www.pucpr.br>. Acesso em: 21 out. 2017.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em estudo**, v. 17, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/2871/287123554005/>>. Acesso em: 20 fev. 2018.

BORDIN, Andrea Sabedra et al. Análise da colaboração científica departamental através de redes de coautoria. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 37-52, abr./jun. 2014. Disponível em: <periodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1796>. Acesso em: 9 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 mar. 2010. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm>. Acesso em: 20 fev. 2018.

CAMPOS, Lucas Pereira. **Relações interpessoais e poder e seus impactos na cultura organizacional**: um estudo de caso no curso de graduação em Engenharia Ambiental da

Universidade Federal do Espírito Santo. 2013. 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufes.br/handle/10/6308>>. Acesso em: 14 out. 2017.

CARVALHO, Maria Balbina et al. O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Caderno de Graduação-Ciências Humanas e Sociais-UNIT**, v. 2, n. 3, p. 139-150, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.set.edu.br/>>. Acesso em: 12 out. 2017.

CCJ aprova demissão de servidor por 'insuficiência de desempenho'. **Senado Notícias**, 4 out. 2017. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2017/10/04/ccj-aprova-demissao-de-servidor-por-insuficiencia-de-desempenho>>. Acesso em: 13 out. 2017.

COELHO JUNIOR, Francisco Antônio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 301 f. Tese (Doutorado– em Psicologia Social) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br>>. Acesso em: 18 out. 2017.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Pesquisa de métodos mistos: série métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

EMIRBAYER, Mustafa; GOODWIN, Jeff. Network analysis, culture, and the problem of agency. **American journal of sociology**, v. 99, n. 6, p. 1411-1454, 1994. Disponível em: <<https://www.journals.uchicago.edu/doi/pdfplus/10.1086/230450>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

FARIA, Tiago Fernandes Felix de. **A aplicação da avaliação de desempenho no Tribunal de Contas da União: boas práticas em gestão de desempenho na Administração Pública**. 2014. 85 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação lato sensu em Administração Legislativa) – Instituto Legislativo Brasileiro, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/513212>>. Acesso em: 21 ago. 2017.

FEITOSA, Conceição de Maria Corrêa; LIMA, Alynne Virgínia de Queiroz. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16, 2016, Arequipa, Peru. **Atas...**, Florianópolis, 2016, 17p. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/172835/OK%20-%20101_00364%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 7 ago. de 2017.

FLANAGAN, John C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos brasileiros de psicologia aplicada**, v. 25, n. 2, p. 99-141, 1973. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/viewFile/16975/15786>>. Acesso em: 12 de jun. 2018.

FONSECA JUNIOR, Elias Rodrigues da. A relação entre a estrutura sociorrelacional e o desempenho dos colaboradores do TCDF. 2016. 68 f. Monografia (Bacharelado de Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/12679>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

FREITAS, Francisco Evangelista de. **Avaliação de desempenho humano: origem e desenvolvimento dentro da teoria das organizações: realidade na empresa**. 1977. 92 f.

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1977. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/10120>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, João Nuno de Carvalho. **Social network analysis no suporte ao ensino a distância**: análise da interação estabelecida em fóruns de discussão. 2011. 88 f. Tese (Doutorado em Tecnologias de Informação e Comunicação e Educação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10451/6257>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

GRANOVETTER, Mark. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol6-num1-2007/acao-economica-estrutura-social-problema-imersao>>. Acesso em: 22 set. 2017.

HANNEMAN, Robert A. **Introducción a los métodos del análisis de redes sociales**. 2001. Disponível em: <<http://wizard.ucr.edu/~rhannema/networks/text/textindex.html>>. Acesso em: 12 set. 2017.

KREMER, Andréia Maria; AKAHOSHI, Wesley Batista; TALAMINI, Edson. Analysis of Informative Social Networks Based on Relationships of Relevant Trust. **Revista FSA (Faculdade Santo Agostinho)**, v. 14, n. 4, p. 213-236, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.4.12>>. Acesso em: 29 out. 2017.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative science quarterly**, p. 76-104, 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393534>>. Acesso em: 5 out. 2017.

LUCENA, Maria Divina da Salete. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

MAIA, Nuno; POESCHL, Gabrielle. Efeito do meio profissional nas representações do sucesso profissional. **Psicologia**, v. 18, n. 1, p. 47-65, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.17575/rpsicol.v18i1.411>>. Acesso em: 12 maio 2018.

MARTELETO, Regina Maria. Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n1/a09v30n1>>. Acesso em: 22 out. 2017.

MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais, mediação e apropriação de informações: situando campos, objetos e conceitos na pesquisa em ciência da informação. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 27-46, 2010. Disponível em: <<http://basessibi.c3sl.ufpr.br/brapci/v/a/9339>>. Acesso em: 30 set. 2017

MONTEIRO, Marcella Rachel Mignac de Barros.; RÉGIS, Helder Pontes.; MELO, Paulo Thiago Nunes Bezerra de. Redes sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe - PE. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 49-65, 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2010v15n4p49-65>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1985.

NASSUNO, Marianne. **Demissão por insuficiência de desempenho na reforma gerencial: avanços e desafios**. Brasília, ENAP, 1998. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/658>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

NÚCLEO DE PESQUISAS EM QUALIDADE DE VIDA. **A construção do IEQV**. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/nucleos/NPQV/Relatorio_IEQV/relatorioieqv.pdf>. Acesso em: 20 maio 2018.

OLIVEIRA, André Ribeiro de, GAIO, Luiz Eduardo, BONACIM, Carlos Alberto Grespan. Relações de gênero e ascensão feminina no ambiente organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, RS, v. 2, n. 1, p. 80-97 jan./abr. 2009, Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273420528006>> . Acesso em: 24 maio 2017.

OLIVEIRA, Fabiana Cyrino et al. A percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho no setor público. **Conhecimento Interativo**, v. 7, n. 2, p. 61-80, 2013. Disponível em: <<http://app.fiepr.org.br/revistacientifica/index.php/conhecimentointerativo/article/view/125>>. Acesso em: 11 set. 2017.

PACHECO, Regina Silva. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 14, n. 55, p. 149-161, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v14n55.44208>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

PAGOTTI, Antonio et al. As preocupações dos estudantes universitários: um estudo exploratório. **Psicopedagogia**, São Paulo, v. 22, n. 68, p. 94-64, 2005. Disponível em: <<http://www.revistapsicopedagogia.com.br/detalhes/424/as-preocupacoes-dos-estudantes-universitarios--um-estudo-exploratorio>>. Acesso em: 14 maio 2018.

PASQUALI, Luiz et al. Satisfação na tarefa, auto-estima e dificuldade da tarefa: um modelo explicativo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, p. 53-57, 1981. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000300005>>. Acesso em: 24 maio 2018.

PAULI, Jandir; BIULCHI, Adão Felipe. Avaliação de desempenho no serviço público: a experiência do Instituto Nacional do Seguro Social na implantação da gratificação de avaliação de desempenho do seguro social-GDASS. **Revista de Administração IMED**, v. 2, n. 2, p. 129-137, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v2n2p129-137>>. Acesso em: 5 out. 2017.

PEREIRA, Alonso Luiz. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios em Projeção**, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/407>>. Acesso em: 8 ago. 2017.

PETENATE Marcelo. O que é Regressão Linear? Entenda aqui! Escola Edit, 2015. Disponível em <<https://www.escolaedti.com.br/o-que-e-regressao-linear-entenda-aqui/>>.

Acesso em: 17 jun. 2018.

PONTES, Antonio Carlos Fonseca. Ensino da correlação de postos no ensino médio. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PROBABILIDADE E ESTATÍSTICA, 19, 2010, São Pedro, SP. **Anais...**, São Pedro, SP, 2010, 8 p. Disponível em: <<http://www.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/EnsinoCorrelacaoDePostos.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

PRADO, Antônio José de Souza. **Análise da avaliação de desempenho no Poder Judiciário brasileiro: um estudo de caso no Tribunal de Justiça do Acre**. 2015. 126 f. Monografia (Bacharelado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Universidade Aberta do Brasil, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://bdm.unb.br/handle/10483/10484>>. Acesso em: 11 set. 2017

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo, RS: Editora Feevale, 2013.

REYES JUNIOR, Edgar. **As redes sociais em aglomerações de empresas: o caso dos curtumes de Estância Velha**. 2008, 167 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2008. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2733>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

REYES JUNIOR, Edgar. **As relações interpessoais em redes de apoio ao terceiro setor**. 2012. 190 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2012. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3377>>. Acesso em: 18 set. 2017.

RISSI, Maurício. **A confiança e as relações interpessoais assegurando o compartilhamento do conhecimento no ambiente virtual de aprendizagem**. 2013. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103564>>. Acesso em: 25 set. 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALINAS, Mirian; OLIVEIRA, Luiz Roberto Sena de. **Relações interpessoais e suas influências na criatividade no trabalho**. 2004. 79 f. Monografia (Especialização em Técnicas Fazendárias) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004. Disponível em: <https://www.sefaz.ba.gov.br/scripts/ucs/externos/monografias/monografia_mirian_luiz.pdf>. Acesso: 15 maio 2018.

SATO, Carolina Tiemi. Gestão baseada em relações de confiança. **RAE - eletrônica**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol2-num1-2003/gestao-baseada-em-relacoes-confianca>>. Acesso em: 20 out. 2017.

SCOTT, John. **Social network analysis: a handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SENADO FEDERAL. **Insitucional**. Disponível em:

<<https://www12.senado.leg.br/institucional>>. Acesso em: 17 dez. 2017

SILVA, Carlos Alberto da; FIALHO, Joaquim; SARAGOÇA, José. Análise de redes sociais e Sociologia da acção. Pressupostos teórico-metodológicos. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 11, p. 91-106, 2013. Disponível em: <<http://ras.revues.org/361>>. Acesso em: 22 out. 2017.

SILVA, Danielly Magalhães da. et al. A Importância do Relacionamento Interpessoal no contexto Organizacional. **V CONVIBRA**, 2008. Disponível em: <http://www.convibra.org/2008/artigos/289_0.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

SILVA, Maria do Carmo Neves da. **Gestão de recursos humanos: princípios e práticas para excelência**. 2012. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Sociais e Empresariais) – Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, Portugal, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8492/3/Trabalho%20especialista%20Carmo%20versa%CC%83o%20Final_IPBpdf2.pdf>. Acesso em: 17 set. 2017.

SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Domus, 2002.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. In: SONNENTAG, Sabine (Org.). **Psychological management of individual performance**, v. 23, n. 1, p. 3-25, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SOUZA, Luciana Karine de. Amizade em dois contextos educacionais. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 31, ago./dez. 2009. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Luciana_Souza2/publication/230813707_Amizade_em_dois_contextos_educacionais/links/09e41504bd4dfd7feb000000/Amizade-em-dois-contextos-educacionais.pdf>. Acesso em: 10 maio 2018.

TOMAÉL, Maria Inês; ALCARÁ, Adriana Rosecler; DI CHIARA, Ivone Guerreiro. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/3689>>. Acesso em: 22 out. 2017.

TOMAÉL, Maria Inês; MARTELETO, Regina Maria. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, p. 75-91, jul. 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14720365008>>. Acesso em: 22 maio 2018.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. **Informação & Informação**, [S.l.], v. 12, n. 1esp, p. 63-86, dez. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2007v12n1esp63>>. Acesso em: 5 fev. 2018.

VASCONCELOS, Simone. Análise de componentes principais (PCA). 2007. Disponível em <<http://www2.ic.uff.br/~aconci/PCA-ACP.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2018.

VEIGA, Francisco Carlos da. **A autenticidade das relações interpessoais nas organizações**. 2004. 156 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87178/223321.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 14 out. 2017.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis:** methods and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário do trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília (UnB).

Entrevista individual e isolada, contando com o registro confidencial e totalmente anônimo dos dados (onde cada colaborador será convertido em um número/símbolo diferenciado) e gravação de áudio para avaliação posterior das respostas.

1. Dados Gerais

Nome:	
Cargo:	
Formação:	
Seção:	
Tempo de serviço na seção:	
Tempo de serviço no Senado Federal:	

2. Classifique a influência que cada quesito tem sobre seu desempenho no trabalho, sabendo que:

(1 – Nenhuma influência, 2 – Pouca influência, 3 – Influência moderada, 4 – Muita influência, 5 – Total influência)

Quesitos:	1	2	3	4	5
A. Bom relacionamento com os colegas no ambiente de					
B. Ser reconhecido como um bom profissional					
C. Fazer o que gosta					
D. Receber retorno financeiro					
E. Trabalhar com pessoas que admira					
F. Ter desafios constantes					
G. Ter autonomia de ações					
H. Ter flexibilidade de horário					
I. Possibilidade de crescimento profissional					
J. Possibilidade de coordenar pessoas					

3. Você é parente de outros colaboradores do Senado Federal?

Nome	Grau de parentesco

4. Você é amigo ou conhecido próximo de outros colaboradores do Senado Federal?

	Amigo ou conhecido?	Função	Onde se conheceram?	*Conte sobre

***(Gravação em áudio para análise posterior)**

5. Quem são as pessoas que terão maior sucesso profissional no Senado Federal?

Nome	*Por quê?
	*Melhor relacionado
	*Maior reconhecimento atual
	*Domínio das tarefas
	*Aceita os benefícios
	*Tem foco na carreira
	*Outros

***(Gravação em áudio para análise posterior)**

6. Que nota de 1,0 a 10,0 você daria para seu próprio desempenho? _____